

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**І. М. ПИСАРЕВСЬКИЙ, С. А. АЛЕКСАНДРОВА**

**ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ**  
**(В ТУРИЗМІ)**

**ПІДРУЧНИК**

**Видання 2-ге, перероблене і доповнене**

**Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2017**

**Автори:**

**Писаревський І. М.**, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Александрова С. А.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Рецензенти:**

**Бубенко П. Т.**, доктор економічних наук, професор, директор Північно-східного наукового центру НАН і МОН України;

**Українська Л. О.**, доктор економічних наук, професор Харківського національного економічного університету

*Рекомендовано Вченою радою*

*Харківського національного університету міського господарства  
імені О. М. Бекетова, протокол № 12, від 28 квітня 2017 р.*

**Писаревський І. М.**

ПЗ4 Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) :  
підручник / І. М. Писаревський, С. А. Александрова ; Харків. нац.  
ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – 2-ге вид., перероб. і доп. –  
Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 175 с.

ISBN 978-966-695-431-5

У підручнику докладно розкрито зміст професійно орієнтованої дисципліни «Професійно-комунікативна компетентність». Метою підручника є систематизоване розкриття питань з організації ефективних професійних комунікацій в туристській індустрії, закономірностей процесу міжособистісної взаємодії, сукупності типів комунікативних ситуацій у професійній діяльності.

Викладений матеріал підготовлений на підставі висновків та рекомендацій психологічної, педагогічної та управлінської наук. Підручник призначений для студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за туристськими спеціальностями, а також може бути використаний в системі додаткової професійної освіти. Підручник також становить інтерес для керівників і фахівців підприємств сфери туризму.

Підручник мав рекомендацію МОН України (лист № 1.4/18 –Г-352 від 27.05.09 р.).

**УДК 338.48:005.57(075.8)**

© І. М. Писаревський, С. А. Александрова, 2010

© ХНАМГ, 2010

© І. М. Писаревський, С. А. Александрова, 2017

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017

ISBN 978-966-695-431-5

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1 КОМУНІКАЦІЇ: СУТНІСТЬ І ГОЛОВНІ ПОНЯТТЯ.....   | 7  |
| 1.1 Спілкування, комунікації та інформація: сутність та співвідношення понять.....  | 7  |
| 1.2 Комунікаційний процес.....  | 11 |
| 1.3 Різновиди комунікацій.....  | 12 |
| 1.4 Канали комунікацій.....   | 13 |
| 1.4.1 Вербальні засоби комунікації.....   | 13 |
| 1.4.2 Невербальні комунікації.....  | 20 |
| 1.5 Структурні компоненти (сторони) ділового спілкування.....   | 25 |
| 1.6 Комунікативні бар'єри.....  | 27 |
| 1.7 Умови ефективних комунікацій.....   | 30 |
| 1.8 Опосередковані комунікації .....  | 37 |
| 1.8.1. Комунікації по телефону.....   | 37 |
| 1.8.2 Комунікації в мережі Інтернет.....  | 39 |
| Контрольні запитання і завдання.....  | 41 |
| РОЗДІЛ 2 ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ .....   | 43 |
| 2.1 Комунікації в туристській індустрії. Поняття «суб'єкт» та «об'єкт» професійних комунікацій в туристській індустрії .....            | 43 |
| 2.2 Функціональна готовність працівників підприємств туристської індустрії до ефективних професійних комунікацій.....                   | 44 |
| 2.3 Особливості сучасних споживачів послуг туристської індустрії.....   | 45 |
| 2.4 Психологічні особливості працівників підприємств і споживачів послуг туристської індустрії .....                                    | 47 |
| Контрольні запитання і завдання.....  | 56 |
| РОЗДІЛ 3 ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ.....  | 57 |
| 3.1 Поняття «професійно-комунікативна компетентність фахівців туристської індустрії».....   | 57 |
| 3.2 Роль професійно-комунікативної компетентності фахівців у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств туристської індустрії..... | 61 |
| 3.3 Управління професійно-комунікативною компетентністю персоналу підприємств туристської індустрії .....                               | 64 |
| 3.4 Інструменти управління професійною компетентністю персоналу підприємств туризму .....   | 70 |
| Контрольні запитання і завдання.....  | 74 |

|  |     |
|--|-----|
| РОЗДІЛ 4 ТИПОВІ ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В<br>ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ.....               | 77  |
| 4.1 Комунікації зі споживачами підприємств туріндустрії.....                         | 77  |
| 4.2 Комунікації з діловими партнерами в<br>туристській індустрії.....                | 94  |
| 4.3 Презентація .....  | 110 |
| 4.4 Організаційні комунікації.....   | 111 |
| 4.4.1 Основи теорії організаційних комунікацій.....                                  | 111 |
| 4.4.2 Організаційні комунікації: сутність, різновиди.....                            | 112 |
| 4.4.3 Неформальні канали комунікації на<br>туристському підприємстві.....            | 129 |
| 4.4.4 Управління інформаційними потоками в організації.....                          | 130 |
| Контрольні запитання і завдання.....   | 132 |
| РОЗДІЛ 5 КРОСКУЛЬТУРНІ (МІЖКУЛЬТУРНІ) КОМУНІКАЦІЇ<br>В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ .....   | 135 |
| 5.1 Сутність міжкультурної комунікації.....  | 135 |
| 5.2 Міжкультурний менеджмент.....  | 137 |
| 5.3 Міжкультурна адаптація.....  | 137 |
| 5.4 Моделі міжкультурних розходжень.....   | 138 |
| 5.5 Комуникативний міжкультурний розрив.....   | 142 |
| 5.6 Національні стилі ведення ділових переговорів .....                              | 143 |
| Контрольні запитання і завдання.....   | 149 |
| РОЗДІЛ 6 СИТУАЦІЇ, ЩО УСКЛАДНЮЮТЬ ПРОЦЕС<br>КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ..... | 150 |
| 6.1 Конфлікти в туристській індустрії.....   | 150 |
| 6.2 Стреси в туристській індустрії.....  | 162 |
| 6.2.1 Стрес: загальні поняття.....   | 162 |
| 6.2.2 Професійний стрес.....   | 166 |
| 6.2.3 Комуникативний стрес в умовах професійної діяльності.....                      | 167 |
| 6.3 Професійні деформації.....   | 168 |
| Контрольні запитання і завдання.....   | 170 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 172 |

## ВСТУП

Проблема підготовки фахівців, конкурентоздатних як на вітчизняному, так і на ще вимогливішому світовому ринку праці, є однією з найактуальніших у сучасній вищій школі України. Значною мірою це стосується підготовки фахівців сфери туристської індустрії. Цей факт пов'язаний з тим, що, по-перше, туристська галузь потребує висококваліфікованих фахівців. По-друге, згідно із законодавством України вона, як одна з пріоритетних, потребує підвищення вимог до її працівників. По-третє, надзвичайна вимогливість самої сфери діяльності, для досягнення успіху в якій необхідно володіти багатьма здібностями, навичками, уміннями, працездатністю і певним талантом.

Об'єктом діяльності туристської індустрії є система дій, спрямована на формування, просування й реалізацію туристського продукту, готельно-ресторанних послуг, екскурсійного, санаторно-курортного й спеціалізованого обслуговування. Її суб'єкти забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів. Це та галузь діяльності, фахівці якої мають володіти, водночас із професійними знаннями, вміннями та навичками також комунікативною грамотністю, культурою й компетентністю як у межах рідної культури, так і в міжкультурному спілкуванні.

Значення туризму важко переоцінити – він прямо або опосередковано впливає на економіку, на соціальну політику, культуру, традиції, спосіб життя, здоров'я нації тощо. Туризм є потужним інструментом взаємодії людей, який у наслідок цього впливає на їхні світоглядні, ціннісні та моральні якості.

Ділові зустрічі, участь у виставках, конференціях, симпозіумах, робота з туристами як гідів, керуючих й аніматорів у готелях, на базах відпочинку і в санаторіях потребують від працівників не тільки загальних і спеціальних знань, професійної грамотності, а й уміння організовувати та вести ефективні комунікації.

Існує два напрями аналізу комунікацій у туризмі – макро- та мікрорівень. Мікрорівень представлений такими типами відносин: суб'єктно-суб'єктні або міжособистісна комунікація та суб'єктно-об'єктні. Макрорівень презентує міжетнічні та кроскультурні відносини.

Культурне розмаїття, відмінності між культурами різних народів – передумова та вихідна основа процесів кроскультурних комунікацій, що мають місце в туризмі.

Від того, наскільки вміло організовані комунікації, залежать:

- задоволеність споживачів послуг підприємств туристської індустрії;
- ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами й співробітниками;
- результативність переговорів;
- задоволеність працівників підприємств туристської індустрії своєю працею;
- морально-психологічний клімат у колективі;
- взаємини з іншими підприємствами й організаціями, з державними органами тощо.

Саме високий рівень професійно-комунікативної компетентності є однією з провідних якостей майбутніх фахівців сфери туристської індустрії, що зумовлюють їхню конкурентоздатність та професійну успішність.

Крім того, як свідчить практика, професійно-комунікативна підготовка є одним з найбільш «вузьких» місць у загальній системі підготовки фахівців туристської індустрії. Тому метою підручника є систематизоване розкриття питань з організації ефективних професійних комунікацій у туристській індустрії, закономірностей процесу міжособистісної взаємодії, сукупності типів комунікативних ситуацій у професійній діяльності, формування і розвиток у студентів професійно-комунікативної компетентності, оволодіння ними теоретичними основами, системами норм і цінностей професійної комунікації, набуття практичних навичок ведення ефективних міжособистісних комунікацій у сфері туризму.

Викладений матеріал підготовлений на підставі висновків та рекомендацій психологічної, педагогічної та управлінської наук.

Кожна тема закінчується контрольними питаннями, практичними завданнями й списком рекомендованої літератури.

## РОЗДІЛ 1

### КОМУНІКАЦІЇ: СУТНІСТЬ І ГОЛОВНІ ПОНЯТТЯ

#### 1.1 Спілкування, комунікації та інформація: сутність і співвідношення понять

**Комунікація** (від латин. *communicatio, communico* – загальне; те, що зв'язує) є об'єктом дослідження багатьох наук: семіотики, соціології, етнографії, психології, риторики, кібернетики, педагогіки, менеджменту тощо.

Найчастіше це поняття застосовується у двох значеннях:

- шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим (наприклад, транспорту, зв'язку, підземні комунікації);
- спілкування, передавання інформації від однієї особи (групи) до іншої.

На сьогодні у дослідників немає єдиної думки щодо співвідношення понять «спілкування» та «комунікація», тому існують різні підходи:

- 1) комунікація і спілкування ототожнюються;
- 2) комунікація вважається ширшим поняттям;
- 3) спілкування вважається ширшим поняттям.

Найчастіше категорія «**комунікація**» ототожнюється з категорією «**спілкування**». Нероздільність цих понять простежується також в мовах інших народів. Так, переклад із багатьох інших мов слова «communication» означає спілкування. Однак деякі вчені дотримуються протилежного погляду щодо співвідношення вищезазначених категорій. Початок розмежування понять спілкування та комунікації належить Є. Жаркову. На його думку, «комунікація належить до сфери передавання та прийому інформації, спілкування – до процесів самоорганізації. Будь-яка комунікація є спілкуванням, але не кожне спілкування – комунікація, тобто існує низка ситуацій, коли спілкування індивідів проходить без комунікативних зв'язків. Тоді процес становить просто психічну діяльність, спрямовану саму на себе».

У психологічній і соціологічній літературі спілкування та комунікація розглядаються як пересічні, але несинонімічні поняття. Тут термін «комунікація», що з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст., використовується для позначення засобів зв'язку будь-яких об'єктів матеріального й духовного світу, процесу передавання інформації від однієї людини до іншої, а також передавання й обміну інформацією в суспільстві з метою впливу на соціальні процеси. Спілкування розглядається як міжособистісна взаємодія людей під час обміну інформацією пізнавального або афективно-оцінного значення.

Існує погляд, що базовою категорією є комунікація, яка відбувається між людьми у формі спілкування як обміну знаковими повідомленнями. Однак є також протилежне трактування співвідношення понять «спілкування» і «комунікація», у якому головною категорією вважається спілкування, а в структурі останнього виділяють *комунікацію* (взаємообмін інформацією), *інтерацію* (організація взаємодії і впливу), *перцепцію* (взаємосприйняття як

основа взаєморозуміння). У цьому разі комунікація виконує функцію посередника між індивідуальною та суспільно значущою інформацією. Так в обох випадках, незважаючи на зовнішні розходження, головна увага приділяється механізму, який переводить індивідуальний процес передавання та сприйняття інформації в соціально значущий процес персонального та масового впливу.

Отже, поняття «спілкування» і «комунікація» мають як загальні, так і відмінні ознаки. Загальними є їхній зв'язок із процесами обміну й передавання інформації та з мовою як засобом передачі інформації. Розходження обумовлені обсягом змісту цих понять. Це пов'язане з тим, що вони використовуються в різних науках, які на перший план ставлять різні аспекти цих понять. За спілкуванням зазвичай закріплюються характеристики міжособистісної взаємодії, а за комунікацією – додаткове значення – інформаційний обмін.

На цій підставі *спілкування* становить соціально обумовлений процес обміну думками та почуттями між людьми в різних сферах їхньої пізнавально-трудої, творчої діяльності, що реалізується здебільшого за допомогою вербальних засобів комунікації.

*Комунікація* – це соціально обумовлений процес передавання та сприйняття інформації як у міжособистісному, так і в масовому спілкуванні по різних каналах за допомогою вербальних і невербальних комунікативних засобів.

До того ж комунікація та передавання інформації не є синонімічними поняттями, оскільки *інформація* є тільки частиною комунікаційного процесу. Комунікація як ширше поняття, включає саму інформацію та спосіб її передавання. Комунікативні процеси між людьми відрізняються від чисто інформаційних процесів у технічних пристроях тим, що інформація в спілкуванні не тільки передається від джерела до одержувача або назад, а відбувається саме обмін нею. До того ж люди не тільки обмінюються відомою інформацією, але можуть її видозмінювати й створювати нову.

*Ділове спілкування у сфері туристської індустрії* – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, значущою для учасників спілкування, тому далі терміни «комунікація» і «ділове спілкування» будуть застосовуватися як синонімічні.

Спілкування може бути *міжособистісним і функціонально-рольовим (формальним)*. Перше пов'язане з особистісними змістами, станами, переживаннями, коли кожний із партнерів сприймає один одного як унікальну й неповторну індивідуальність, коли сама взаємодія є самоцінністю.

*Функціонально-рольовому (формальному)* спілкуванню властива взаємодія індивідів не тільки як особистостей, а, насамперед, як носіїв певних ролей. Формального стосується ділове спілкування (комунікація), яке відрізняється від міжособистісного тим, що в його процесі ставляться мета й певні завдання, які потребують певного рішення.

*Ділова комунікація* – це процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію й оптимізацію того або іншого різновиду



предметної діяльності: виробничої, наукової, педагогічної тощо.

**Специфіка ділового спілкування** обумовлена тим, що воно виникає на основі та з приводу певного різновиду діяльності.

**Предметом ділової комунікації** є діяльність (справа), а партнером зі спілкування завжди є як особистість, яка є значущою для іншого.

Головними **завданнями ділової комунікації** є продуктивне співробітництво, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин тощо.

Ділова комунікація реалізується в трьох головних комунікативних формах:

- монологічній, де переважають комунікативні дії – висловлення особистості як суб'єкта (організатора процесу слухання);
- діалогічній, коли суб'єкти активно взаємодіють;
- полілогічній (багатобічне спілкування).

**Серед головних намірів співрозмовників у діловому спілкуванні** можна виділити такі:

- дати (одержати) потрібну інформацію або обмінятися нею;
- домовитися за темою питання, що цікавить співрозмовників;
- переконати партнера в правильності прийнятого рішення, вигідності обраного способу дії тощо;
- установити контакт, ділові відносини, дотримуючись при цьому певних статусу і ролі.

У **ділових комунікаціях** можуть брати участь представники різних професійних груп, які спілкуються різними професійними мовами та вирішують власні самостійні професійні завдання, але змушені взаємодіяти для їхнього вирішення з представниками інших професійних груп (наприклад, взаємодія між клієнтом і обслуговуючим його співробітником фірми).

У процесі **професійних комунікацій**, які завжди є діловими, взаємодіють суб'єкти однорідних професійних груп, що вживають прийняту в певній професійній сфері спеціальну термінологію й вирішують єдині професійні завдання (наприклад, комунікації між керівниками фірм і підлеглими, працівниками різних туристичних агентств на спільних нарадах, семінарах, конференціях тощо).

Отже, ділові комунікації – це ширше поняття, ніж комунікації професійні, це складний, багатоплановий процес установлення й розвитку професійних і ділових контактів між людьми; взаємодія суб'єктів, що здійснюється знаковими засобами, породжується потребами в спільній діяльності й містить у собі обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини, вплив на неї з метою зміни в її стані, поведженні тощо.

Головні **функції комунікації**:

- **інформаційна функція** – комунікація є посередником. Вона становить обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями, що відбувається між комунікантами. Інформаційний обмін може відбуватися як заради досягнення якоїсь практичної мети, рішення певної проблеми, так і заради самого процесу

комунікації, підтримки відносин між людьми;

- *соціальна функція* полягає у формуванні й розвитку культурних навичок взаємин людей;

- *експресивна функція* означає прагнення партнерів із комунікації висловити й зрозуміти емоційні переживання один одного;

- *прагматична функція* дозволяє регламентувати поведінку й діяльність учасників комунікації, координувати їхні спільні дії;

- *інтерпретативна функція* слугує насамперед для розуміння свого партнера з комунікації, його намірів, установок, переживань, станів.

**Функції ділового спілкування** є розвитком загальних функцій спілкування. Серед *найважливіших функцій* можна зазначити такі:

- *трансляційна* (спілкування є засобом передавання певних способів професійної діяльності, професійної взаємодії, професійно-важливих знань);

- *інструментальна* (спілкування є соціально-психологічним механізмом управління поведінкою та діяльністю партнерів зі спілкування);

- *інтегративна* (спілкування є основою об'єднання партнерів).

До *додаткових функцій* ділового спілкування належать:

- *функція самовираження* (за допомогою спілкування особистість має можливість саморозкриття й самоствердження);

- *експресивна* (вираження емоційних переживань, ставлення до діяльності та один до одного).

Різновидом ділового спілкування є **управлінське спілкування**. Останнє спрямоване на зміну поведінки партнера зі спілкування й, зазвичай, здійснюється між співрозмовниками, що займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності на підставі професійних і соціальних ролей, які вони виконують.

Управлінське спілкування, як різновид діяльності керівника, здійснюється переважно через нормативно-розпорядницьку й іншу документацію, безпосереднє спілкування з колективами й професійними групами (збори, наради, зустрічі), а також індивідуальне спілкування зі співробітниками (бесіди).

До найважливіших комунікативних **функцій управлінського спілкування** належать:

- *одержання інформації*, яка необхідна для визначення цілей діяльності, постановки завдань, прийняття управлінських рішень;

- *видача розпорядницької інформації* (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації тощо), спрямованої на реалізацію прийнятих управлінських рішень і мотивування співробітників;

- *одержання зворотної (контрольної) інформації* про процес і підсумки реалізації розпорядницької інформації, а також про стан соціально-психологічного клімату й організаційної культури в організації;

- *видача оцінної інформації* про підсумки реалізації управлінських рішень, а також заохочення й покарання співробітників.

## 1.2 Комунікаційний процес

**Комунікаційний процес** – це обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння інформації, яка була передана й одержана.

Для здійснення процесу **комунікації необхідна наявність** таких елементів, як:

- *відправник інформації (джерело, комунікатор)* — той, хто складає повідомлення; ним може бути як людина, так і організація, але повідомлення завжди складають люди;
- *кодування* – перетворення повідомлення в символічну форму;
- *повідомлення* – інформація, ідея, заради якої здійснюється комунікація; воно складається із символів, може бути усним, письмовим або візуальним;
- *канал* – шлях фізичного передавання повідомлення, засіб, за допомогою якого воно передається (може бути міжособистісним і масовим);
- *декодування* – розшифровка повідомлення, яка внаслідок різних перешкод може бути більш-менш адекватною;
- *одержувач (реципієнт)* – об'єкт, якому передається повідомлення (людина, організація);
- *зворотний зв'язок* – це повідомлення, яке адресоване іншій людині про те, як її сприймають, що відчувають у зв'язку із взаємодією з нею, які почуття викликають її дії.

Комунікаційний процес розбивають на такі **етапи** (рис. 1.1):

- *початок обміну інформацією*, коли відправник повинен чітко уявити ідею, сутність, мету повідомлення, очікувану реакцію на нього;
- *втілення ідеї в слова, символи, повідомлення* за допомогою різних каналів передавання інформації (мови, жестів, міміки, письмових матеріалів, електронних засобів зв'язку);
- *передавання інформації* за допомогою обраних каналів зв'язку;

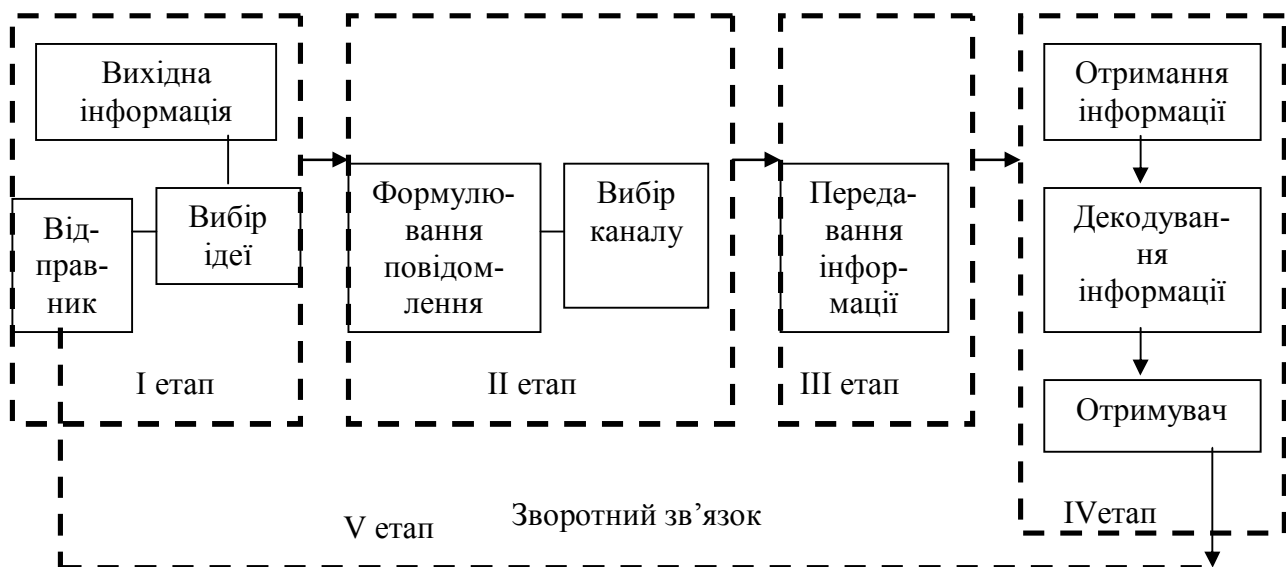


Рисунок 1.1 – Етапи процесу обміну інформацією

– *декодування* – одержувач інформації переводить вербальні (словесні) і невербальні символи у свої думки;

– *етап зворотного зв'язку* – відгук одержувача на отриману інформацію.

**Ефективний зворотний зв'язок** має такі характеристики:

– *спрямованість*;

– *конкретність, конструктивність*;

– *корисність*;

– *своєчасність*;

– *ясність, чіткість, зрозумілість*;

– *надійність*.

До **психологічних компонентів** акту комунікації відносять:

– *комунікативний намір* – бажання вступити в спілкування з іншою людиною;

– *задум повідомлення* – інформація у вихідному вигляді, яку автор хоче передати одержувачу, проект, ідея майбутнього повідомлення;

– *цілі повідомлення* зазвичай поділяють на дві групи: найближчі й найвіддаленіші (довгострокові). Серед найближчих цілей зазвичай виділяють інтелектуальні, які пов'язані з одержанням інформації, з'ясуванням позицій і думок, роз'ясненням і критикою.

За найближчими цілями часто приховується цільовий підтекст, що поглиблює та ускладнює повідомлення. Це вже найвіддаленіші цілі комунікації. Так, людина, яка підтримує не дуже цікаву для неї розмову, може мати віддаленішу мету встановлення гарних відносин зі своїм партнером.

До **соціальних компонентів** комунікативного акту належать:

– *статусна роль*, яка вказує на поведження, що запропоноване людині її соціальним положенням (вік, стать, посада тощо) або статусом;

– *ситуативні ролі* виявляються в процесі комунікації;

– *стильові характеристики* учасників комунікативного акту проявляються в особливостях їхнього мовного стилю, комунікативних стратегіях і тактиках, які ними використовуються.

Процес комунікації може набувати різних форм залежно від числа учасників, цілей сторін, що взаємодіють, каналів, засобів комунікацій тощо. Звідси й велика кількість моделей комунікації, представлених у науковій і навчальній літературі.

Перша **модель** була **запропонована Аристотелем**. У праці «Риторика» давньогрецький філософ писав: «Мовлення складається із трьох елементів: із самого оратора, предмета, про який він говорить, і з особи, до якої він звертається».

### 1.3 Різновиди комунікацій

Різновиди комунікацій дозволяють визначати специфіку, грамотно використовувати жанр, комунікативні засоби й технології, одержувати планований результат, ефективніше підготовлятися до тієї або іншої

комунікативної діяльності, розробляти сценарії вербального й невербального поведіння в певній ситуації ділового спілкування і враховувати особливості ділового партнера.

**Комунікації можуть бути:**

- *безпосередні (контактні)* – контакт «віч-на-віч»;
- *опосередковані* – ті, що мають основне інформаційне навантаження через посередників, наприклад, телефоном, факсом, через Інтернет тощо.

За характером сприйняття інформації комунікації діляться на *прямі*, або *цільові* (коли мета повідомлення закладена в його тексті), *непрямі* (коли інформація закладена «між рядків») і *змішані*.

Розрізняють багато різновидів ділової комунікації, характеристики головних з них наведено у таблиці 1.1.

Поряд із відзначеними виділяють також **комунікації**:

- *масові* (у суспільстві загалом);
- *обмежені* (всередині різних соціальних груп);
- *міжособистісні* (між двома індивідами);
- *внутрішньоособистісні*.

## 1.4 Канали комунікацій

Вплив на іншу людину в процесі комунікації може бути здійснений за допомогою **вербальних (словесних)**, **паралінгвістичних** (інтонація, паузи, покахикування, гучність мови тощо) і **невербальних** засобів (поза, міміка, переміщення, жести тощо).

Встановлено, що під час першої зустрічі вплив різних засобів на формування установки (ставлення до людини) таке: 55 % належить невербальним сигналам співрозмовника; 38 % – паралінгвістичним і тільки 7 % – змісту мови.

### 1.4.1 Вербальні засоби комунікації

До **вербальних засобів комунікації** належать:

- письмова мова;
- усне мовлення;
- слухання;
- читання.

Таблиця 1.1 – Головні різновиди ділової комунікації та їхня характеристика

| Різновид комунікації | Мета   | Умови організації комунікації   | Комунікативні форми  | Комунікативні засоби й технології   | Очікуваний результат  |
|----------------------|--|---|--|---|---|
| 1                    | 2  | 3   | 4  | 5   | 6   |
| Пізнавальна          | розширити інформаційний фонд партнера, передати необхідну інформацію, прокоментувати інноваційні відомості   | врахування пізнавальних можливостей конкретних ділових партнерів, їхніх індивідуальних установок на одержання нової інформації й інтелектуальних можливостей для її переробки, розуміння й сприйняття | лекції й семінари, доповіді й повідомлення, бесіди й консультації, звіти, а також письмові роботи, що дозволяють оцінити ступінь засвоєння теорії, перегляд навчальних програм | коментар, аргументація й доказ; характеристика причинно-наслідкових зв'язків, порівняльний аналіз; інтерпретація нової лексики, резюмування, використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінестетичний канали, мовна культура й ораторська майстерність  | освоєння нової інформації й застосування її в практичній діяльності, впровадження інновацій і саморозвиток    |
| Переконуюча          | викликати в ділового партнера певні почуття і сформувати ціннісні орієнтації й установки; переконати в правомірності стратегій взаємодії; зробити своїм однодумцем | опора на сприйнятливість партнера, його особистісну мотивацію й інтелектуально-емоційну культуру  | переконуюча, мова, що закликає до дії, прес-конференція, дискусія, суперечка, переговори, напуття, комплімент, бесіда, презентація, «круглий стіл»                             | аргументація, демонстрація й доказ; роз'яснення й порівняльний аналіз; факти, цифри й приклади, що демонструють переваги; опора на емоційний настрій партнера та включення його кінестетичного каналу за допомогою вербальних і невербальних ключів доступу; урахування контраргументів партнера; психологічні прийоми приєднання, створення атмосфери довіри | залучення партнера до своєї позиції, зміна особистісних установок, поглядів, переконань, переорієнтація цілей |

Продовження таблиці 1.1

| 1           | 2  | 3  | 4  | 5   | 6  |
|-------------|--|--|--|---|--|
| Експресивна | сформувати в партнера психоемоційний настрій, передати почуття, переживання, спонукати до необхідної дії                               | опора на емоційну сферу партнера, використання художньо-естетичних засобів впливу на всі сенсорні канали партнера  | презентації; бесіди й збори; мітинги; розповіді про ситуацію, про фірму, про людину; брифінги; «мозковий штурм»; демонстрації відео-, кінофрагментів; аналіз можливих наслідків; заклики | аудио-, відео- і художні засоби; стислість мовних конструкцій; емоційна, образна лексика; акторська майстерність: посмішка, голос, погляд; яскравість жестів, міміки; демонстрація конгруентності; опора на актуальні потреби слухачів; щирість почуттів, що демонструються | зміна настрою партнера, провокування необхідних почуттів (жалю, співпереживання), залучення в певні акції та дії |
| Сугестивна  | вплинути на ділового партнера для зміни його мотивації, ціннісних орієнтацій і установок, поведінки й відношення                       | сугестивність партнера, його недостатня інформованість, недостатня критичність розуму, високий авторитет сугестора (того, хто здійснює вселяння), створення атмосфери довіри   | бесіди, мітинги, прес-конференції, брифінги, дебати, реклама, збори, консультації, тренінг   | роз'яснення установок, що вселяються; керування емоційною напругою; вселяння через прийоми: ідентифікація, посилення на авторитет, персоніфікація; попередження, погроза, шантаж, психологічний терор й інші прийоми маніпулювання; психологічне приєднання                 | зміна поведінки партнера, зміна установок, ціннісних орієнтацій  |
| Ритуальна   | закріпити й підтримувати конвенціональні відносини в діловому світі; зберігати ритуальні традиції фірми, підприємства, створювати нові | ритуальне (церемоніальне) значення акцій, художньо оформлене просторове середовище; дотримання конвенцій; орієнтування на національні, професійні традиції й норми спілкування | урочиста, рамкова, жалобна мови, ритуальні акти, церемонії, обряди; свята, ушановування; презентації й урочисті збори  | використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінестетичний канали учасників; включення учасників в активну масову діяльність; неординарність сюжетів зі збереженням традицій  | формування почуття патріотизму й національної гордості; збереження традицій, закріплення нових ритуалів          |

Усна й письмова мова необхідні для створення тексту (процес передавання інформації), а слухання й читання – для сприйняття тексту, закладеної в ньому інформації.

Одним із найважливіших засобів передавання інформації є **мовлення**. У мовленні реалізується та через нього за допомогою висловлень виконується комунікативна функція мови.

Серед головних **функцій мови** в процесі комунікації можна виділити такі:

- **комунікативна** (функція обміну інформацією);
- **конструктивна** (формулювання думок);
- **апелятивна** (вплив на адресата);
- **емотивна** (безпосередня емоційна реакція на ситуацію);
- **фатична** (обмін ритуальними (етикетними) формулами);
- **метамовна** (функція тлумачення).

Функцію, яку виконує мова в процесі комунікації, визначає різновид висловлення і відбір слів. Залежно від цілей, які мають учасники комунікації, виділяють такі **типи висловлювань** – повідомлення, думка, судження, рекомендація, порада, критичне зауваження, комплімент, пропозиція, висновок, резюме, питання, відповідь.

Мовлення поділяється на зовнішнє й внутрішнє. **Внутрішнє мовлення** розуміється як спілкування індивіду із самим собою. Але таке спілкування не є комунікацією, оскільки воно не передбачає обмін інформацією. **Зовнішнє мовлення** містить у собі діалог, монолог, усну й письмову мову. Основою для вивчення процесу комунікації є проблема діалогу.

**Діалог** – різновид мовлення, що характеризується залежністю від обстановки розмови, обумовленістю попередніми висловленнями.

Виділяють такі **різновиди діалогу**:

- **інформативний** (процес передавання інформації);
- **маніпулятивний** (приховане керування співрозмовником). Мовними засобами маніпуляції є: емоційний вплив, використання суспільних норм і уявлень, лінгвістична підміна інформації;
- **полемічний**;
- **фатичний** (підтримка контакту).

Мовлення як засіб спілкування одночасно є джерелом інформації і способом впливу на співрозмовника.

**У структуру мовного спілкування входять:**

1. Значення і зміст слів, фраз. Має важливе значення точність застосування слів, їхня виразність і доступність, правильність побудови фраз і їхня дохідливість, правильність вимови звуків, слів, виразність і зміст інтонацій.

2. Мовні звукові явища: темп мови (швидкий, середній, уповільнений), модуляція висоти голосу (плавна, різка), тональність голосу (висока, низька), ритм (рівномірний, переривчастий), тембр (розкотистий, хрипкий, скрипливий), інтонація, дикція. Найпривабливішою у спілкуванні є плавна, спокійна, розмірена манера мовлення.



3. Виразні якості голосу: характерні специфічні звуки, що виникають під час спілкування: сміх, плач, шепіт, подихи тощо; розділові звуки – кашель; нульові звуки – паузи, а також звуки назалізації – «хм-хм», «е-е-е» тощо.

**Головні вимоги до ділової розмови** – правильність, точність, ясність, стислість і доступність мови.

Для ділової розмови велике значення має **техніка мовлення**, складовими частинами якої є постановка мовного подиху, дикція й орфоепія (правильна літературна вимова). Сутність техніки мовлення – у координації подиху, голосу, артикуляції за дотриманням норм вимови. Така організація забезпечує певні якості голосу – звучність, темп, тембр, висоту, чіткість дикції.

Закони підготовки та проголошення публічних промов із метою впливу на аудиторію вивчає наука про красномовство – **риторика**.

Риторика припускає урахування **факторів, що істотно впливають на дієвість спілкування**, серед яких:

- склад аудиторії (культурно-освітні, національні, вікові й професійні особливості);
- зміст і особливості виступу;
- об'єктивна самооцінка доповідачем власних індивідуально-ділових якостей, компетенції в тих питаннях, з якими він виступає перед аудиторією.

**Принципи мовного впливу:**

- *принцип асоціативності* пов'язаний із викликом співпереживань і міркувань у слухачів шляхом звертання до їхньої емоційної і раціональної пам'яті за допомогою таких прийомів, як аналогія, посилення на прецеденти, образність висловлень;
- *принцип експресивності* виявляється в емоційно напруженому мовленні того, хто виступає, його міміці, жестах і позі, що свідчать про міру самовіддачі;
- *принцип інтенсивності* характеризується темпом подачі інформації. Різна інформація та різні люди мають потребу в диференційованому темпі викладу й засвоєння мови. Потрібно зважати на темперамент людей, їхню підготовленість до сприйняття певного різновиду інформації.

Існує цілий ораторський інструментарій, елементами якого є **комунікаційні ефекти**:

- *ефект візуального іміджу*. Зазвичай, перше враження про людину складається за його зовнішнім виглядом (естетика одягу, міміка, почуття такту, манери тощо), що накладає відбиток на подальші взаємини;
- *ефект перших фраз* закріплює або коректує перше враження про людину. У перших фразах має бути зосереджена цікава інформація, з елементами оригінальності, що відразу привертає до себе увагу;
- *ефект аргументації*. Мовлення має бути обґрунтованим, переконливим, логічним, що сприяє осмисленню інформації;
- *ефект порціонного надання інформації* заснований на заздалегідь продуманому розподілі по всьому простору мови нових думок і аргументів, періодичної інтерпретації того, що раніше було мовлено;
- *ефект художньої виразності* – грамотна побудова пропозицій, правильні наголоси, використання метафор, гіпербол тощо;
- *ефект релаксації* – своєчасний жарт, дотепне зауваження.

**Письмова мова** потребує системного, логічно зв'язаного викладу. У письмовій мові все має бути зрозуміло з її значеннєвого змісту, контексту.

Письмова мова потребує особливої продуманості, плановості, усвідомленості. Той, хто пише, має самостійно визначити побудову свого мовлення так, щоб воно було зрозуміле для того, хто буде читати повідомлення.

Головна мета ділового листа, як і будь-якого іншого акту спілкування, – роз'яснити, переконати, довести й примусити до дій.

Фахівці з листування поділяють **кореспонденцію** на шість різновидів – торговельні угоди, угоди й інша подібна кореспонденція; листи-відповіді із вдячністю; поздоровлення; вибачення; вимоги й запити; співчуття.

Ці шість різновидів листів, зі свого боку, поділяють на дві категорії: формальні й неформальні.

Кожний діловий лист має бути строго індивідуальним залежно від адресата, певної ситуації, особистості й посади того, хто його складає. Однак існують **загальні вимоги до ділового листа**:

- він має бути не довгим (1–1,5 сторінок машинописного тексту);
- він має бути чітким і зрозумілим;
- необхідно уникати в діловому листі багатоскладових, незрозумілих (іноземних, специфічних спеціальних) слів і висловлень.

Неможливість передати ті позитивні емоції, які передають у спілкуванні через невербальні канали, у діловому листуванні часто компенсують якістю паперу, на якому написаний лист, чіткістю думок, привабливим розміщенням тексту на аркуші.

У практиці ділового спілкування поширені такі **різновиди письмових документів**:

1. *Особистий (не приватний) лист* – викладення поточних ділових проблем. Цей документ складають від першої особи, друкують на звичайному аркуші паперу. Якщо лист підписує керівник фірми, його можна оформити на фірмовому бланку. У правому верхньому куті аркуша розміщують назву міста, звідки відсилають листа, дату його написання. Текст друкують через два – три інтервали. Починають лист вітанням, форма якого залежить від змісту листа й особливостей взаємин між партнерами.

Основна текстова частина листа має бути максимально діловою, містити точні терміни, визначення.

У лівому нижньому куті першої сторінки, незалежно від загальної кількості сторінок, записують реквізити адресата: спочатку прізвище й ініціали, далі посаду, потім назву міста. Кожний реквізит пишуть із нового рядка з великої букви.

Закінчують особистий діловий лист спеціальною формулою ввічливості: «З повагою». Далі пишуть прізвище того, хто писав лист, печатку на підпис не ставлять.

2. *Службові листи* – їхній текст має бути простим і розкривати тільки одне питання. Текст листа майже завжди складається з двох частин. У першій частині викладають прохання, пропозиції, зауваження, у другій – мотиви. Листи з простими темами можуть складатися тільки з однієї частини.

**За особливостями інформації листи** поділяють на такі групи:

- *супровідний лист* – інформує адресата про документи, які йому відправляють;
- *лист-запрошення* відсилають з метою пропозиції адресату взяти участь в якомусь заході;
- *лист-повідомлення* направляється певному адресатові й, зазвичай, є реакцією на якесь питання;
- *рекламний лист* повідомляє адресата про якийсь захід або факт;
- *лист-підтвердження* відсилають на знак підтвердження того, що відбулося (факту, дії, телефонної розмови);
- *лист-нагадування* повідомляє про наближення якогось строку виконання обов'язків або заходу;
- *гарантійний лист* – документ, в якому обіцяють виконання викладених у ньому зобов'язань;
- *комерційний лист* оформлюють завжди на фірмовому бланку, він містить комерційну інформацію;
- *ініціативний лист* – це лист, що вимагає відповіді. Здебільшого такі листи містять якісь прохання, пропозиції, питання;
- *лист-відповідь* має залежне від ініціативного листа значення.

Під час **оформлення ділових листів** рекомендується ліворуч залишати поле розміром не менше 1/5 ширини аркуша, а праворуч – 1 см. Якщо лист не вміщується на одному аркуші, допускається оформлення його на декількох сторінках, але їх необхідно нумерувати.

Документи, що адресовані іноземним партнерам, які знаходяться в нашій країні, пишуть українською мовою. Листування із закордонними партнерами може здійснюватися як іноземною мовою, так і українською.

Використання мови партнера є ознакою поваги до нього, але якщо рівень володіння іноземною мовою не високий, то краще використовувати українську.

Існують *терміни реагування на ділові листи*. Так, на телеграфний запит варто відповісти не пізніше, ніж через три дні з моменту одержання телеграми, на лист – не пізніше, ніж через десять днів. Якщо запит потребує детального вивчення питання і підготовки, то протягом трьох днів повідомляють адресата, що лист або телеграма отримані, і над проблемою працюють. Остаточну відповідь необхідно дати не пізніше ніж через місяць.

Необхідною умовою правильного розуміння позиції партнера є вміння слухати, тобто зосереджуватися на тому, що сприймається, розуміти значення, зміст того, що сказано.

Виділяють такі **різновиди слухання**:

1. *Нерефлексивне, пасивне* слухання (уміння «правильно мовчати») – мінімальне втручання в мову співрозмовника за максимальною зосередженістю на ній. У цьому разі доцільно подавати невербальні сигнали, що підтверджують увагу й включеність у процес комунікації.

Пасивне слухання в діловій розмові є найефективнішим у таких випадках:

- у напруженій ситуації, коли співрозмовник починає активно проявляти свої почуття і прагне висловити власний погляд;

- коли співрозмовник зазнає труднощів з висловленням своїх турбот і проблем або, навпаки, радощів;
- під час бесіди з підлеглими.

2. *Активне рефлексивне* слухання – осмислене висловлення, перевірка й уточнення розуміння, з'ясування ступеня його відповідності тому, що сказано. Такий різновид слухання найефективніший у діловому спілкуванні.

*Рефлексивне* слухання становить процес декодування змісту повідомлень. З'ясувати реальне значення повідомлення допомагають рефлексивні відповіді, серед яких виділяють:

- з'ясування – звертання до мовця за уточненнями;
- *перефразування* – власне формулювання повідомлення мовця для перевірки його точності;
- *відбиття почуттів* – акцент робиться на відбитті тим, хто слухає емоційного стану мовця;
- *резюмування* – підведення підсумків головних ідей і почуттів мовця.

Часто співрозмовникам заважає слухати зосередженість на власних думках, проблемах або бажаннях. Іноді буває так, що формально ми чуємо партнера, а у дійсності – ні, тобто виникає *«псевдослухання»*, імітація уваги до співрозмовника.

Розповсюдженим є *«агресивне» слухання* – наслідок прагнення якомога швидше висловити власні погляди й судження, не беручи до уваги позицію партнера. *«Вибіркове» слухання* дає можливість зосередитися тільки на деяких деталях повідомлення, найважливіших або найцікавіших для реципієнта. У цьому разі не складається загальна картина, вона залишається мозаїчною.

#### 1.4.2 Невербальні комунікації

*Невербальна комунікація* здійснюється в процесі мовного спілкування поряд з вербальною і становить другий, стосовно слова, інформаційний канал у системі спілкування.

*Візуальна (невербальна) комунікація* – передавання інформації за допомогою невербальних засобів спілкування (жестів, міміки, рухів тіла, просторового середовища тощо).

Невербальні повідомлення передають інформацію:

- про особистість комунікатора (темперамент, емоційний стан у момент комунікації, особистісні властивості й якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, самооцінку тощо);
- про відношення комунікантів один до одного, їхню близькість або віддаленість, типи їхніх взаємин (домінування – залежність, розташування – нерозташування), а також динаміку їхніх взаємин;
- про відношення учасників комунікації до самої ситуації: наскільки вони комфортно почувають себе в ній, чи цікаво їм спілкування або вони прагнуть скоріше вийти з нього;
- про установку на спілкування (домінування – рівність – підпорядкування; зацікавленість – незацікавленість; офіційність – довірчість; закритість – відкритість).

**Невербальна комунікація має низку особливостей, серед яких:**

- полісенсорне походження невербальної комунікації, тобто реалізація її одночасно через різні органи почуттів (слух, зір тощо);
- еволюційно історична стародавність у порівнянні з вербальною комунікацією;
- незалежність від семантики мови (слова можуть означати одне, а інтонація голосу – інше);
- значна мимовільність і підсвідомість;
- незалежність від мовних бар'єрів;
- особливості акустичних засобів кодування;
- особливості психофізіологічних механізмів сприйняття.

У соціально-психологічних дослідженнях розроблені різні *класифікації невербальних засобів спілкування*, до яких належать усі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, тактильний вплив, просторова організація спілкування.

Розрізняють такі **невербальні засоби спілкування**:

**1. Кінесичні засоби** (міміка, поза, погляд, хода) – рухи іншої людини, що сприймаються візуально й виконують виразно-регулятивну функцію в спілкуванні.

Особливе значення у передаванні інформації має **міміка** – рухи м'язів обличчя. Мімічні вирази несуть більше 70 % інформації, водночас як відсутність можливості їх спостерігати призводять до втрати 10-15 % інформації.

Головною характеристикою міміки є її цілісність і динамічність. Це означає, що в мімічному вираженні шести головних емоційних станів (гніву, радості, страху, страждання, подиву й відрази) всі рухи м'язів обличчя скоординовані. Усі люди незалежно від національності й культури, в якій вони виростили, з достатньою точністю та погодженістю інтерпретують деякі мімічні конфігурації як демонстрацію відповідних емоцій.

З мімікою тісно пов'язаний **погляд**, або **візуальний контакт**, наявність якого свідчить про прихильність до спілкування (якщо візуальний контакт слабкий або відсутній, це свідчить про те, що до нас або до того, що ми говоримо й робимо, ставляться погано, а якщо він стійкий, то це або виклик співрозмовнику або гарне ставлення до нього).

За допомогою очей передаються найточніші сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддається свідомому контролю. За постійним освітленням зіниці можуть розширюватися або звужуватися залежно від настрою. Якщо людина збуджена або зацікавлена чимось або перебуває в піднятому настрої, її зіниці розширюються в чотири рази проти нормального стану і, навпаки, у разі сердитого, похмурого настрою зіниці звужуються.

**Поза** – це положення людського тіла, типове для певної культури, елементарна одиниця просторового поведіння людини. Загальна кількість різних стійких положень, які здатне прийняти людське тіло, близько 1000, з них унаслідок культурної традиції кожного народу деякі пози забороняються, а інші – закріплюються.

Під час спілкування прийнято виділяти **три групи поз**:

– *включення або виключення із ситуації* (відкритість або закритість для контакту). Закритість досягається схрещуванням рук, сплетеними в замок пальцями, що фіксують коліно в позі «нога на ногу», відхилення спини назад тощо. За готовністю до спілкування людина посміхається, голова й тіло повернені до партнера, тулуб нахилений уперед;

– *домінування або залежність*. Домінування проявляється в «нависанні» над партнером із комунікації, поплескуванні його по плечі. Залежність – погляд знизу нагору, сутулість;

– *протистояння або гармонія*. Протистояння проявляється в такій позі: стиснуті кулаки, виставлене вперед плече, руки на боках. Гармонічна поза завжди синхронізована з позою партнера, відкрита й вільна.

«*Закриті*» пози сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики (людина намагається закрити передню частину тіла й зайняти якнайменше місця в просторі; «наполеонівська» поза стоячи (руки схрещені на грудях) і сидячи (обидві руки впираються в підборіддя) тощо).

«*Відкриті*» пози сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту (стоячи: руки розкриті долонями нагору; сидячи: руки розкинуті, ноги витягнуті).

*Пози роздуму* (поза роденовського мислителя), *поза критичної оцінки* (рука під підборіддям, вказівний палець витягнутий до скроні). Якщо людина зацікавлена в спілкуванні, то вона буде орієнтуватися на співрозмовника й нахилитися в його сторону, якщо не дуже зацікавлена, навпаки, орієнтуватися убік і відкидатися назад. Людина, яка бажає заявити про себе, стоятиме прямо, у напруженому стані, з розгорнутими плечима, іноді впершись руками в стегна; людина, якій не потрібно підкреслювати свої статус і положення, буде розслаблена, спокійна, перебувати у вільній невимушеній позі.

**Жести** – різноманітні рухи руками й головою. У процесі комунікації важлива, насамперед, кількість жестикуляції, адже зі зростанням емоційної збудженості людини, її схвильованості, бажання досягти повнішого розуміння зростає також інтенсивність жестикуляції.

Певний зміст окремих жестів різний у різних культурах. Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити:

– *комунікативні* (жести вітання, прощання, привернення уваги, заборон, задоволення, негативні тощо);

– *модальні*, тобто ті, що висловлюють оцінку й ставлення (жести схвалення, незадоволення, довіри й недовіри, розгубленості тощо);

– *описові* жести, що мають зміст тільки в контексті мовного висловлення.

Найбагатший «алфавіт» жестів можна розбити на п'ять груп:

**1. Жести-ілюстратори** – це жести повідомлення: покажчики («перст, що вказує»), піктографи, тобто образні картини зображення («від такого розміру й конфігурацій»); кінетографи – рухи тілом; жести-«біти» (жести-«відмахування»); идеографи, тобто своєрідні рухи руками, що з'єднують предмети, які уявляються разом.

**2. Жести-регулятори** – це жести, що виражають відношення мовця до чого-небудь (посмішка, кивок, напрям погляду, цілеспрямовані рухи руками).

**3. Жести-емблеми** – своєрідні замітники слів або фраз у спілкуванні.

**4. Жести-адаптори** – це специфічні звички людини, що пов'язані з рухами рук: почісування, посмикування вуха; торкання, поплескування партнера; перебирання окремих предметів, що перебувають під рукою (олівець, гудзик тощо).

**5. Жести-афектори** – жести, що виражають через рухи тіла й м'язи особи певні емоції.

Існують і **мікрожести**: рухи очей, почервоніння щік, збільшена кількість миготінь за хвилину, посмикування губ тощо.

Під час спілкування часто виникають такі **різновиди жестів**:

- *жести оцінки* – почісування підборіддя, витягування вказівного пальця уздовж щоки, проходжування тощо;

- *жести впевненості* – з'єднання пальців у купол піраміди; розгойдування на стільці;

- *жести нервозності й невпевненості* – переплетені пальці рук; пощипування долоні; постукування по столу пальцями; рушання спинки стільця перед тим, як на нього сісти тощо;

- *жести самоконтролю* – руки зведені за спину, одна у цьому разі стискає іншу;

- *жести очікування* – потирання долонь, повільне витирання вологих долонь об тканину;

- *жести заперечення* – схрещені руки на грудях; відхилений назад тулуб, торкання кінчика носа тощо;

- *жести розташування* – прикладання руки до грудей, переривчастий дотик до співрозмовника та ін.;

- *жести домінування* – жести, пов'язані з виставлянням великих пальців, різкі змахи зверху вниз тощо;

- *жести нещирості* – «прикриття рукою рота», «дотик до носа», поворот корпусу убік від співрозмовника, погляд «що бігає» тощо.

**Знаки щирості й захоплення:**

- схвальний погляд, якому властива теплота, захоплення поведженням співрозмовника, добра посмішка, торкання рукава або плеча співрозмовника;

- розкриті, звернені до партнера руки;

- «розкріпачення» офіційної пози, зміна постави (розслаблення, нахил вперед назустріч співрозмовникові), жвавість, зацікавленість у погляді;

- руки, прикладені до грудей;

- жест дотику (ним зазвичай закінчують, переривають бесіду або заспокоюють партнера).

**Оцінні жести й пози:**

- замислення, поза «рука в щоки», свідчить про активну розумову діяльність партнера;

- жест сумніву, незгоди, бажання завершити бесіду – поворот голови вбік і вниз, очі опущені;

- особливості рухів рук, пальців.

Про недовіру партнеру свідчать жести – прикриття рота лівою рукою, почісування партнером кінчика носа, щільно зчеплені руки;

– до жестів довіри належить «купол» – пальці з'єднані у вигляді храму. Цей жест свідчить про те, що людина дуже впевнена в тому, що говорить;

– протирання скла окулярів або покусування їхніх дужок – своєрідна пауза для міркування;

– ходіння по кімнаті – міркування над складною проблемою.

### ***Знаки оборони:***

– холодний погляд, «фальшива посмішка» свідчать про стан, коли партнер ще володіє собою, але ледве стримується;

– нахилена голова й підняті плечі – типова постава незгоди й обурення (часто у цьому разі малюють на папері стрілки, квадрати, кола);

– руки, схрещені на груди, насуплені брови, стиснуті губи, різка жестикуляція, нетерпляче погойдування голови зі сторони убік найчастіше свідчать про неприйняття пропозиції.

У процесі спілкування важливо звертати увагу на відповідність жестів мовним висловленням (*конгруентність*). Протиріччя між ними є першим сигналом неправди.

***Хода*** людини, тобто стиль пересування допомагає розпізнати її емоційний стан (найважча хода при гніві, найлегша – при радості, млява, пригноблена хода – при стражданнях, найбільша довжина кроку – при гордості).

### ***2. Просодичні й екстралінгвістичні*** явища (характеристики голосу).

***Просодика*** – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

***Екстралінгвістична система*** – це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, подиху тощо.

Ентузіазм, радість і недовіра, зазвичай, передаються високим голосом, гнів і страх – теж досить високим голосом, але в ширшому діапазоні тональності, сили й висоти звуків. Горе, сум, втому здебільшого передають м'яким і приглушеним голосом зі зниженням інтонації у кінці фрази.

Швидкість мовлення також відбиває почуття: швидке мовлення свідчить про схвильованість або стурбованість; повільне – про пригноблений стан, горе, втому.

***3. До такесичних*** засобів спілкування належать динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Їхнє застосування визначається такими факторами, як статус партнерів, вік, стать, ступінь знайомства.

***Рукостискання*** поділяються на три типи: домінуюче (рука зверху, долоня розгорнута вниз), покірне (рука знизу, долоня розгорнута нагору) і рівноправне.

Поплескування по плечу можливо тільки за умови близьких відносин, рівності соціального стану осіб, які спілкуються.



**4. До проксемічних** характеристик належать орієнтування партнерів у момент спілкування і дистанція між ними. На проксемічні характеристики спілкування впливають культурні й національні фактори.

Виділяють такі **зони дистанції в людському контакті**:

- *інтимна* відстань (від 0 до 45 см) – спілкування найближчих людей;
- *персональна* (від 45 до 120 см) – спілкування зі знайомими людьми;
- *соціальна* (від 120 до 400 см) – переважно під час спілкування із чужими людьми й при офіційному спілкуванні;
- *публічна* (від 400 до 750 см) – при виступі перед аудиторією.

**Орієнтація і кут спілкування** – проксемічні компоненти невербальної системи. Поворот тіла й носка ноги (орієнтація) в напрямку партнера або вбік від нього сигналізує про напрямок думок.

## 1.5 Структурні компоненти (сторони) ділового спілкування

Ділове спілкування охоплює три компоненти: комунікативний, інтерактивний та перцептивний.

**Комунікативний компонент** передбачає обмін інформацією, **інтерактивний** – організацію взаємодії між індивідами (обмін знаннями, ідеями, діями), **перцептивний** – процес сприйняття партнерами один одного та встановлення взаєморозуміння.

Інтерактивна сторона спілкування базується на теорії трансактного аналізу (Е. Берн).

Ерік Берн припустив, що в певний момент часу люди можуть перебувати в одному з Его-станів («Батько», «Дорослий» або «Дитина»)

**Стан Его** (Е. Берн) – відносно незалежний і відособлений у внутрішньому світі стан і способи поведінки, названий «Батько», «Дорослий» або «Дитина»

**Батько, або Екстеропсихіка**, у літературі з трансактного аналізу найчастіше позначається латинською літерою Р (від англ. Parent). Перебуваючи в Батьківському Его-стані, людина відтворює поведінку своїх реальних батьків або інших осіб, наділених владою (парентальних фігур), які в дитинстві призвели певне враження.

**Дитина, або Археопсихіка**, позначається латинською С (від англ. Child). Перебуваючи в Его-стані Дитини, людина відтворює відчуття, переживання, судження, поведінку, притаманні їй в минулому, коли вона була маленькою.

**Дорослий, або Неопсихіка** позначається латинською А (від англ. Adult). У Дорослому Его-стані людина перебуває в максимальному контакті з реальністю.

Звертаючись до інших, людина сама знаходиться в одному з перелічених Его-станів та спрямовує повідомлення до певного Его-стану співрозмовника.

Зі свого боку, співрозмовник, відповідаючи, також знаходиться в певному Его-стані та спрямовує повідомлення до певного Его-стану свого співрозмовника. У такий спосіб відбувається трансакція (обмін повідомленнями та відповіддю).

Розмову двох осіб можливо проілюструвати структурними діаграмами, на яких спрямовування повідомлення позначено вектором (рис. 1.2).

Якщо партнер відповідає з того Его-стану, до якого ми звернулись, та його репліка адресована до актуального Его-стану – це **паралельні (додаткові) трансакції**. За **трансакцій, що перетинаються** (їх існує 72) відбувається розрив комунікації, усунути який можливо, якщо один або обидва учасника змінять свої Его-стани. **Прихована трансакція** передбачає наявність прихованого змісту повідомлення, який є зрозумілим тільки її учасникам.

Якщо комунікація партнерів базується на прихованому змісті, то це подвійна трансакція.

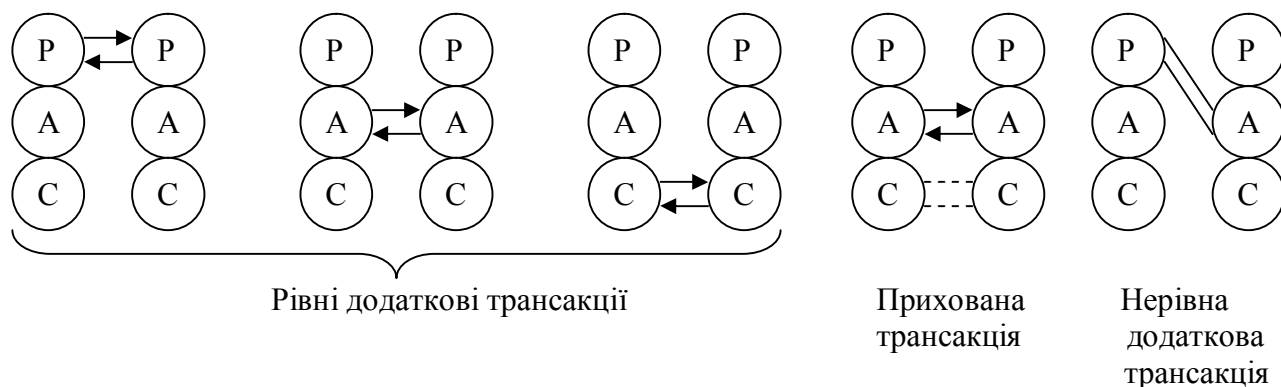


Рисунок 1.2 – Різновиди трансакцій

Докладніше розглянемо перцептивний компонент спілкування.

**Соціальна перцепція** (від латин. регсеро – сприйняття) – процес формування образу й оцінки сторонами спілкування одна одною (Дж. Брунер)

**Проекції** – уявлення про людину (Ч) наведені на рисунку 1.3.

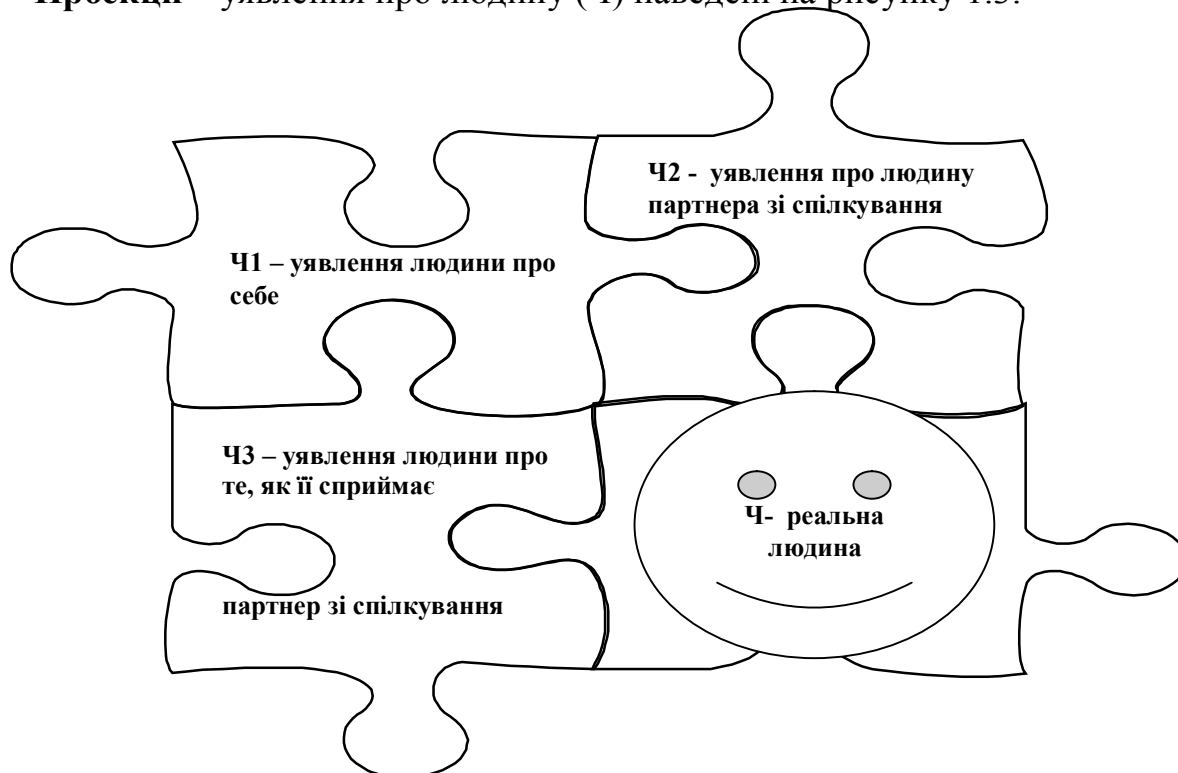


Рисунок 1.3 – Проекції – уявлення про людину

Найважливішими механізмами пізнання іншої людини в процесі спілкування є ідентифікація, емпатія та рефлексія.

**Ідентифікація** (від латин. *identifico* – ототожнення, уподібнення) уподібнення себе іншій людині.

Існує тісний взаємозв'язок між ідентифікацією й іншим близьким за змістом явищем – емпатією (від грец. *empathia* – співпереживання).

**Емпатія** – це здатність до збагнення емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

Процес розуміння один одного ускладнюється явищем **рефлексії** (від латин. *reflexio* – обіг назад). Це не просте знання або розуміння партнера, а знання того, як партнер розуміє співрозмовника.

## 1.6 Комунікативні бар'єри

Перешкоди, які спотворюють зміст повідомлення, перешкоджають ефективному спілкуванню, призводять до деформації сприйняття інформації називають **комунікативними бар'єрами**. Процес комунікації здійснюється за наявності цих бар'єрів, але через них акт комунікації значно ускладнюється.

Насамперед **до причин виникнення бар'єрів** можна віднести фактори, що заважають правильно сприймати й оцінювати людей, серед них:

- наявність заздалегідь заданих установок, оцінок, переконань, які сформовані в співрозмовника задовго до того, як реально почався процес сприйняття й оцінювання іншої людини;

- наявність вже сформованих стереотипів, відповідно до яких співрозмовник заздалегідь належить до певної категорії й формується установка, що спрямовує увагу на пошук пов'язаних із нею рис;

- прагнення зробити передчасні висновки про особистість людини, що оцінюється до того, як про неї отримана достовірна інформація;

- беззвітне структурування особистості іншої людини проявляється в тому, що логічно поєднуються в цілісний образ тільки окремі особистісні риси, і тоді будь-яке поняття, що не вписується в цей образ, відкидається;

- ефект «ореола» проявляється в тому, що первісне ставлення до певної риси особистості поширюється на весь образ людини, а пізніше загальне враження про людину переноситься на оцінку його окремих якостей. Якщо загальне враження про людину сприятливе, то його позитивні риси переоцінюються, а недоліки або не зауважуються, або виправдуються. І навпаки, якщо загальне враження про людину негативне, то навіть шляхетні його вчинки не зауважуються або витлумачуються перекошено, негативно;

- ефект «проекування» проявляється в тому, що іншій людині приписуються за аналогією із собою свої власні якості й емоційні стани (припущення: «всі люди подібні мені» або «інші протилежні мені»);

- ефект «первинності» – перша почута або побачена інформація про людину або подію є дуже істотною й здатна впливати на подальше відношення до цієї людини;

- ефект «останньої інформації» – якщо була одержана негативна остання інформація про людину, ця інформація може перекреслити всі колишні думки про неї.

Відокремлюють *бар'єри*:

**1. Соціально-культурних розходжень:** соціальні, політичні, релігійні, професійні тощо.

*Соціальні бар'єри* визначаються приналежністю суб'єктів взаємодії до різних соціальних груп суспільства. Вони породжені об'єктивними соціальними причинами, приналежністю до різних культур.

*Політичні бар'єри* виникають за різних ідеологій та різних уявлень про структуру й зміст влади.

*Релігійні* визначаються тим, наскільки толерантною є сама релігія стосовно представників іншого віросповідання.

**2. Бар'єри відносин** виникають, коли у взаємодію втручаються негативні почуття та емоції.

**3. Бар'єри нерозуміння** – навмисне або ненавмисне «нерозуміння» повідомлення:

- *логічний бар'єр* – виникає у партнерів із різним видом мислення;
- *стилістичний бар'єр* – невідповідність форми подання інформації її змісту;

- *семантичний (смысловий) бар'єр* – виникає через невідповідність лінгвістичного словника смисловій інформації, а також через розбіжності у мовленнєвому поведженні представників різних культур;

- *фонетичний бар'єр* – перешкоди, що пов'язані з особливостями мовлення (дикція, інтонація, логічні наголоси тощо).

**4. Бар'єри психологічного походження** виникають унаслідок індивідуальних психологічних особливостей співрозмовників (наприклад, надмірної сором'язливості одного з них, скритності іншого, некомунікабельності), або внаслідок сформованих між ними особливого роду психологічних відносин: ворожості один до одного, недовіри тощо.

До **головних причин незадовільного рівня ділових та професійних комунікативних актів** належать:

- під час відправлення повідомлення: незадовільне здійснення (нерозбірливо сказано, погано написано, пізно відправлено); невідповідне складання (повідомлення не повне, написане з використанням термінології яка незрозуміла одержувачу, вміщує помилкові дані);

- під час отримання інформації: повідомлення прочитане не повністю, недостовірно зрозуміле, одержувач поставився упереджено;

- причини, які пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями: неухважність, нервозність, агресивність тощо;

- причини, які пов'язані з особливостями колективної (групової) динаміки: суперництво, індивідуалізм, недовіра, авторитарність тощо;

- причини, які пов'язані з організацією самої комунікації: недостатньо розвинена структура комунікацій, структура комунікацій не адекватна тому завданню, яке розв'язується, існування декількох структур (формальної і неформальної).

**Найпоширеніші бар'єри спілкування**, що виникають на початковому етапі ділового спілкування:

- *естетичний бар'єр* – перше враження про людину складається за її зовнішнім виглядом, манерою поведінки, одягом;

- *інтелектуальні бар'єри* – пов'язані з різними типами інтелекту партнерів;

- *мотиваційні бар'єри* – пов'язані з відсутністю інтересу до висловлень партнера, коли одна людина для іншої стає тільки засобом досягнення власних цілей;

- *моральні бар'єри* – підлість, не порядність, хамство;

- *емоційні бар'єри*.

Під час невербального спілкування виникає проблема інтерпретації поведінки, що може бути обумовлено культурними розходженнями, деякими характеристиками невербальної поведінки (залежність від ситуації, багатозначність, спонтанність, що обумовлені індивідуальними психологічними характеристиками партнерів, їхньою статтю, віком, приналежністю до різних культур, субкультур тощо).

Бар'єри, що заважають ефективній комунікації, можуть виникнути в процесі слухання. До таких труднощів належать: відволікання уваги, висока швидкість розумової діяльності (думаємо швидше, ніж говоримо), антипатія до думок інших людей, вибірковість уваги, потреба в репліці.

Серед **типових помилок слухання** можна виділити такі:

- *перебивання* співрозмовника під час його повідомлення;

- *поспішні висновки* змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію, що відразу створює перешкоди для конструктивного спілкування;

- *поспішні заперечення* часто виникають у разі незгоди з висловленнями мовця;

- *непрошені поради* зазвичай дають люди, які не здатні надати реальну допомогу.

Головні **бар'єри, що перешкоджають ефективному слуханню** в діловій комунікації:

- фізичний дискомфорт (спека, холод, втома, голод або головний біль);

- переривання (телефонні дзвінки, гул вентиляторів та інші зовнішні впливи);

- зайнятість думками про інші речі (про інші зустрічі, невідкладні справи й термінові повідомлення);

- заздалегідь підготовлені відповіді;

- очікування нудьги від спілкування з певними людьми;

- розмови про самого себе (надмірна заклопотаність самим собою і власними проблемами);

- персоналізація (припущення, що співрозмовник говорить про вас, хоча це й не так);

- відношення до співрозмовника (почуття симпатії або ворожості);

- вибіркоче слухання.

*Комунікативні бар'єри переборюються шляхом:*

- установлення зворотного зв'язку;
- розвитку чутливості до одержувача інформації, уміння передбачати, яких він дійде висновків;
- ефективного, уважного слухання;
- нормальної швидкості передавання інформації, яка є різною для представників країн світу (наприклад для української мови 120 – 150 слів за хвилину).

### **1.7 Умови ефективності комунікацій**

На етапах кодування, передавання та декодування інформації можливо виникнення перешкод. Під час кодування перешкоди виникають через обмежену кількість символів, неточності в самому посланні. Під час передавання повідомлення перешкоди мають переважно технічне походження (погана чутність, видимість тощо). Під час декодування одержувач повідомлення через власний життєвий досвід, соціальний стан й інші причини може приписати символам, використаним у повідомленні, інше значення, ніж відправник, і за допомогою цього зрозуміти послання не так, як хотів би відправник. Тому зростання ефективності комунікації тісно пов'язана зі зменшенням перешкод. З метою мінімізації технічних перешкод у процесі передавання повідомлення потрібно прагнути до максимального спрощення мови послання. Але уніфікувати процеси сприйняття інформації, що мають індивідуальне походження, повністю неможливо. Тому ефективність комунікації ніколи не буде абсолютною.

**Ефективна комунікація** – це передавання ідеї, повідомлення, враження або емоцій від однієї людини до іншої з мінімальними перекручуваннями.

Для організації ефективного спілкування повідомлення має привернути увагу, утримувати інтерес, викликати бажання і потребувати відповідних дій. У зв'язку з цим *оформлення повідомлення* потребує вирішення проблем:

- що говорити (зміст послання);
- як логічно це сказати (структура послання);
- як сказати символічно (формат послання);
- хто має це говорити (джерело послання).

Пропонуючи повідомлення, варто зважати на рівень розвитку особистості, її вікові особливості, інтереси, світогляд тощо.

Щоб текст сприймався як єдине комунікативне ціле, він повинен мати комунікативну спрямованість, логічність, цілісність і, насамперед, інформативність. Остання є однією з умов ефективності його значеннєвого сприйняття, що пов'язане з фактором «цікавості», вмотивованості повідомлення для реципієнта.

Для досягнення високої ефективності комунікації важливо **міжособистісне сприйняття**, тобто цілісне відбиття зовнішнього вигляду й поведінки іншої людини, її розуміння й оцінка. Воно може бути *адекватним* (тобто відповідним дійсності) або *перекрученим*.

Зазвичай на формування думки про іншу людину впливає перше враження про неї. Встановлено, що під час першої зустрічі найбільший вплив на вироблення *установки* (ставлення до іншої людини) належить невербальним та паралінгвістичним сигналам, однак абсолютна більшість людей, готуючись вплинути на рішення або ставлення, думають насамперед про слова, які вони скажуть.

В остаточному підсумку, успіх комунікації визначається низкою показників, серед яких найважливішими є:

- *прагматичний аспект* – ефективність комунікації визначається досягненням поставленої мети й успішністю подолання перешкод, що виникли в процесі її досягнення;

- *соціально-психологічний аспект* – найважливішою є задоволеність від самого процесу спілкування (під час спілкування не виникає почуття досади, напруженості, скутості, внутрішніх перешкод, стислості, тривалих пауз, установлюються психологічний контакт і довірі взаємини з партнером). Інакше кажучи, це суб'єктивне відчуття, пов'язане з почуттям повноцінності й стабільності міжособистісних відносин за відсутністю страхів, підозрілості та почуття самотності.

Успіх комунікації проявляється також у досягненні й збереженні контакту з партнером із метою стабілізації міжособистісних взаємин, їхньої узгодженості й взаємної пристосованості. У цьому разі успішний підсумок розуміється не стільки як певний кінцевий результат, а скоріше як процес, в який обидва партнери мають зробити рівний внесок.

Отже, успіх комунікації є інтегральною характеристикою комунікативної поведінки людини.

Форми й результати процесу комунікації значною мірою визначаються характеристиками особистостей, що беруть у ній участь. Зі свого боку, ці характеристики визначаються нормами й цінностями тієї культури, представником якої є певна людина.

Крім формально-особистісних характеристик істотно впливають на комунікацію *індивідуальні психологічні риси характеру людини*:

- *товариськість* – потреба людини в спілкуванні з іншими особами та контактах з ними, прагнення до цих контактів, їхня інтенсивність і легкість; характеризується вмінням не розгубитися в момент спілкування, встановлювати дружні стосунки, брати на себе ініціативу в контакт;

- *контактність* – здатність вступати в психологічний контакт, формувати у процесі взаємодії довірі, засновані на взаємній згоді, відносини;

- *комунікативна сумісність* становить готовність і вміння співпрацювати, створювати невимушену атмосферу взаємної задоволеності спілкуванням, забезпечувати позитивний клімат;

- *адаптивність* у спілкуванні становить готовність до перегляду звичних уявлень і рішень, здатність гнучко реагувати на мінливі обставини;

- *самоконтроль* – це самоспостереження й самоаналіз у ситуації спілкування, які проводяться з метою досягнення соціальної адекватності;

– *самосвідомість особистості* – стійка властивість індивіда спрямовувати увагу на свої власні внутрішні або зовнішні дії і вчинки. Самосвідомість має три аспекти: особиста самосвідомість (увага до своїх думок і почуттів), публічна самосвідомість (знання про себе як про соціального суб'єкта, про сприйняття себе іншими людьми), соціальна тривожність (дискомфорт у присутності інших людей);

– *розуміння у спілкуванні, або комунікативне розуміння* – достатньо постійна, типова для кожної особистості орієнтація на певний спосіб спілкування в різноманітних ситуаціях, здатність зрозуміти співрозмовника;

– *локус контролю* – особистісна характеристика індивіда, що свідчить про те, наскільки людина сприймає себе відповідальною за все, що з нею відбувається.

Значною мірою ефективність комунікації забезпечується **вмінням говорити** (точно формулювати свої думки, викладати їх доступною для співрозмовника мовою, орієнтуватися в спілкуванні на реакцію співрозмовника).

Інтерпретація змісту повідомлення, його розуміння і подача залежать від **стилю спілкування**, який є способом передавання інформації у процесі комунікації. Виділяють десять головних комунікативних стилів:

- *домінантний* – прагнення знизити роль іншого в спілкуванні;
- *драматичний* – перебільшене емоційне офарблення повідомлення;
- *спірний* – агресивний стиль або той, який щось доводить;
- *заспокійливий* – зниження тривожності в спілкуванні;
- *вражаючий* – прагнення вразити співрозмовника;
- *точний* – прагнення до точності й акуратності повідомлення;
- *уважний* – виявлення інтересу до співрозмовника й того, що він говорить;
- *натхненний* – часте використання невербальних засобів спілкування (міміки, жестів тощо);
- *дружній* – прагнення заохочувати співрозмовника до подальшого спілкування;
- *відкритий* – прагнення висловлювати свої думки, почуття, емоції.

Засобами досягнення ефективної комунікації є **характеристики людського голосу**:

1. *Швидкість мовлення*. Жвава манера говорити, швидкий темп мовлення свідчать про імпульсивність співрозмовника, його впевненість у власних силах; спокійна повільна манера мовлення вказує на незворушність, розважливість, обґрунтованість мовця. Помітні коливання швидкості мовлення виявляють недостатню урівноваженість, непевність, легку збудливість людини.

2. *Гучність*. Більша гучність мовлення властива зазвичай щирим спонуканням або зарозумілості й самовдоволенню; мала гучність свідчить про стриманість, скромність, такт або нестачу життєвої сили, слабкість людини. Помітні зміни в гучності свідчать про емоційність і хвилювання співрозмовника.



3. *Артикуляція*. Ясна й чітка вимова слів свідчить про внутрішню дисципліну мовця, його потребу в ясності; неясна, розпливчаста вимова - про поступливість, непевність, млявість волі.

4. *Висота голосу*. Фальцет найчастіше властивий людині, у якої мислення й мовлення більше ґрунтуються на інтелекті. Грудний голос є ознакою підвищеної природної емоційності. Високий пронизливий голос є ознакою страху й хвилювання.

5. *Режим мовлення*. Ритмічне говоріння означає багатство почуттів, урівноваженість, гарний настрій. Строго циклічне говоріння характеризує сильне усвідомлення пережитого, напругу волі, дисципліну, педантичність. Уривчаста манера мовлення свідчить про наявність тверезого, доцільного мислення.

Щоб переконатися в успіху комунікації, необхідно мати **зворотний зв'язок** – інформацію про те, як співрозмовник (діловий партнер, клієнт тощо) вас зрозумів, як він сприймає вас, як ставиться до проблеми.

Взаєморозуміння підвищується за допомогою:

- уточнення;
- перефразовування;
- резюмування.

Із цією метою використовують також різноманітні запитання.

**Значення запитань** у ділових комунікаціях:

- запитання – зручна форма спонукання;
- за допомогою запитань залучається увага партнера;
- запитання несуть певну інформацію;
- за допомогою запитання можна наводити партнера на потрібну відповідь, спрямовувати процес передачі інформації в необхідне русло;
- відразу після сприйняття партнером запитання його невербальна поведінка свідчить про ставлення людини до теми питання і до того, хто поставив це запитання;
- запитання допомагають розговорити партнера;
- за допомогою запитань можна перехопити й утримати ініціативу в бесіді;
- можливо активізувати співрозмовника, щоб від монологу перейти до ефективнішого діалогу;
- співрозмовник може виявити себе, показати, що він знає, і самому надати потрібну інформацію;
- правильно сформульоване запитання дає змогу дипломатично виправити помилку в аргументації або поводженні;
- запитання створюють підставу для довірчих взаємин.

Існують різні **види запитань**, серед яких головними є:

- *інформаційні* – для збору необхідних відомостей;
- *контрольні* – для перевірки, чи стежить партнер за вашою думкою;
- *для орієнтації* – чи дотримується партнер раніше висловленої ним думки;

- *підтверджувальні* – щоб вийти на взаєморозуміння, домогтися схвалення;
- *ознайомлювальні* – для ознайомлення із цілями, думкою партнера;
- *однополюсні* – повторення питання партнера в знак того, що ви зрозуміли про що йде мова й щоб він це зрозумів, і для виграшу часу;
- *зустрічні* – при правильній постановці ведуть до звуження розмови й підводять партнера до згоди;
- *альтернативні* – надають можливість вибору;
- *напрямні* – застосовуються, якщо партнер ухиляється від теми;
- *провокаційні* – з метою встановлення дійсної мети партнера, розуміння чи правильно він розуміє ситуацію;
- *вступні* – ті, що дозволяють зацікавити партнера, розташувати до себе, можуть містити вказівки на можливе рішення проблем партнера;
- *ті, що закривають спілкування* – для підбиття підсумків ділової взаємодії.

**Закриті (навідні) запитання** – ті, на які можна відповісти дуже коротко. Запитання, що припускають відповіді «так», «ні», запитання типу «скільки?» і «що саме?».

**Відкриті запитання** – часто починаються зі слів «що», «чому», «як». Вони виявляють найважливіші факти в ситуації.

З метою забезпечення ефективності комунікації важливо не тільки вміти правильно задавати запитання, але й відповідати на них:

1. Перш ніж відповідати на запитання бажано зробити паузу (не менш восьми секунд).

2. Якщо запитання виявилось складним за змістом (тобто складається з декількох простих), то спочатку необхідно поділити його на складові частини.

3. На складні проблемні запитання варто відповідати тільки у випадку, коли є продуманий варіант вирішення цієї проблеми.

4. Якщо запитання складне за змістом, то необхідно:

а) попросити повторити запитання;

б) перефразувати запитання;

в) попросити декілька хвилин на міркування;

г) привести аналогічний приклад із власного досвіду.

5. Якщо той, хто запитує, використовує у своєму запитанні негативні, некоректні слова або пропозиції, не варто повторювати їх при відповіді.

6. На провокаційні запитання краще не відповідати, варто перевести розмову на того, хто запитує або на характер запитання.

7. Чим емоційніше запитання, тим спокійнішою та коротшою має бути відповідь.

8. Якщо було поставлене запитання відкритого типу, уточніть, яка саме інформація цікавить партнера.

9. Якщо при відповіді вас неправильно зрозуміли, необхідно переформулювати свою думку.

У процесі комунікації можуть виникати складності, що пов'язані з **некоректними запитаннями**, до яких належать запитання, що втручаються в комерційні таємниці, особисту сферу життя; ті, що принижують гідність особистості та погано сформульовані запитання.

**Стратегії відходу від відповіді на некоректне запитання:**

- відповідь запитанням на запитання;
- переадресування, відправлення до компетентнішої особи;
- ігнорування;
- звести розмову на іншу тему;
- «термінова справа»;
- демонстрація повного нерозуміння ситуації;
- негативна оцінка самого запитання;
- гумор, іронія, сарказм;
- прийом бумеранга («поворотного удару») – теза або аргументи, які висловлені одним з партнерів, спрямовуються проти нього самого, тільки сила «удару» в багато разів збільшується.

**До прийомів, що стимулюють спілкування** можна віднести:

- відкритість для переконливих аргументів;
- умовність прийняття доказів опонента (наприклад, «Припустимо, що ви праві...»);
- звернення за порадою;
- залучення співрозмовника до спільного прийняття рішення;
- налаштування на хвилю опонента;
- використання «методу Сократа» (з початку бесіди не давайте співрозмовникові приводу сказати «ні»);
- ухиляння від категоричності у висловленнях;
- використання «позитивних» запитань;
- використання в спілкуванні «Ви-підходу»;
- використання стратегії «Ви-висловлення».

Для досягнення ефективності ділових комунікацій важливо додержуватися **психологічної культури розмови**. Остання становить єдність знань, що відбивають закономірності психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в певних ділових ситуаціях, що дає змогу створити сприятливий психологічний клімат ділової бесіди й процесу комерційних переговорів, створити гарне враження про себе, використовувати прийоми розрядки негативних емоцій і самозаспокоєння, захищатися від некоректних співрозмовників і партнерів, ставити запитання та відповідати на них, спростовувати доводи опонента й уважно його вислуховувати, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

З метою створення **сприятливого психологічного клімату** не варто прагнути до досягнення однобічних вигід для себе; потрібно так вести розмову, щоб партнер сам висловив те, що ви хотіли б почути від нього (потрібно прийняти його погляд й спробувати побачити речі під його кутом зору).

У техніці, що забезпечує створення сприятливого психологічного клімату, дуже важливе місце приділяється довірчому взаєморозумінню, яке у діловому спілкуванні створюється виконанням таких поведінкових дій:

1. Скороченням фізичної та соціальної дистанції. Починаючи з першого контакту необхідно привітати співрозмовника щирою посмішкою, доброзичливим поглядом, міцним рукостисканням, підвестись йому назустріч, звертатися до нього тільки на ім'я та по батькові.

2. Постійним демонструванням бажання зрозуміти позицію співрозмовника. Усвідомте, чого він бажає, а потім викладайте свої доводи й пропозиції з позиції його інтересів, розкривайте їхню користь саме для нього. До того ж орієнтуйтеся на бажаний для співрозмовника результат.

3. Намаганням виявляти позитивні якості співрозмовника, припущенням тільки його гарних намірів і виявленням зацікавленості у перспективах подальших ділових взаємин.

4. Передаванням власних почуттів, врахуванням емоційного стану співрозмовника.

5. Підкреслюванням рівності позицій, пошуком єдності в інтересах і думках, впевненим, спокійним і доброзичливим поведінням, але без небажаних вчинків.

6. Емоційною підтримкою розмови (активне й уважне слухання, легкі кивки головою тощо).

Під час ведення ділової комунікації необхідно пам'ятати про **фактори, які забезпечують будь-якій людині гарне психологічне самопочуття**:

- посмішка;
- погляд очі в очі;
- зосередження уваги на співрозмовнику;
- установка контакту за допомогою міміки й жестів;
- підстроювання до співрозмовника (ведення бесіди з тією самою швидкістю, у тому самому голосовому регістрі, що й співрозмовник);
- позитивні відгуки про особистість співрозмовника, його дії і позиції, прояв симпатії й поваги;
- демонстрація доброзичливості, урівноваженості;
- спокійне й невимушене поведіння;
- охайний і відпочилий зовнішній вигляд.

Щоб створити в процесі ділової розмови гарне враження про себе, варто:

- поводитися природно;
- постійно висловлювати ширший інтерес до інших людей;
- підтримувати моменти спільності;
- висловлювати щире схвалення;
- доречно використовувати компліменти.

У діловій розмові **комплімент** (слова й висловлювання, що містять невелике перебільшення позитивних рис людини) схиляє партнера до взаємної симпатії, довіри й приємних відносин, створює почуття надійності, бажання відповісти взаємністю, формує гарне враження про співрозмовника. Комплімент допомагає зняти опір опонента, налаштовує його на згоду й співробітництво, створює неусвідомлене бажання йти на поступки.

***Компліменти бувають таких різновидів:***

- коли ми хвалимо не саму людину, а те, що для неї важливе;
- коли ми даємо співрозмовникові маленький «мінус», а потім великий «плюс»;
- коли ми порівнюємо співрозмовника із чимось для нас дуже дорогим;
- комплімент на тлі антикомпліменту самому собі.

***Під час застосовування компліментів варто дотримуватися таких правил:***

- вимовляти компліменти впевненим тоном, не бентежачись, але й не поблажливо. Слова мають сполучатися з тоном голосу, мімікою й позою;
- вимовляючи комплімент, варто прогнозувати реакцію партнера, адже комплімент може спричинити й роздратування, якщо він недоречний;
- не потрібно вимовляти суперечливих компліментів, що мають прихований підтекст;
- комплімент має відбивати тільки позитивні риси без подвійного змісту, коли якість можна оцінити і як позитивну, і як негативну;
- відбита в компліменті позитивна риса повинна мати тільки невелике перебільшення, адже в іншому разі комплімент перетворюється на знущання;
- не можна робити комплімент щодо тих рис, від яких людина прагне позбутися;
- комплімент не повинен давати рекомендацій і повчати;
- до компліменту не можна робити доповнень, які стають для нього «ложкою дьогтю».

Свідченням визнання цінності дій іншої людини є **конструктивне схвалення**. Воно відрізняється:

- від компліменту – комплімент може бути визнаний нещирим, а конструктивне схвалення – це визнання цінності дій;
- від похвали – у разі похвали використовуються оцінки та вона походить із Батьківського Его-стану й звернена до Его-стану Неблагополучної Дитини.

## **1.8 Опосередковані комунікації**

### **1.8.1 Комунікації телефоном**

Телефонне спілкування є надзвичайно значущим для туристського ринку. Саме воно найчастіше стає першим кроком на шляху укладання ділового договору. За допомогою телефону значно підвищується оперативність рішення різних питань і проблем, адже телефоном можна провести переговори, віддати розпорядження, викласти прохання, презентувати споживачу турпродукт тощо.

Більша частина комунікацій клієнта з підприємством туристської індустрії традиційно відбувається по телефону. Зазвичай, інформація, яка отримана клієнтом з реклами, Інтернету є недостатньою для здійснення ним остаточного вибору, тому він телефонує у декілька підприємств із метою визначення повнішого пакету послуг й цін на них, адже саме телефонні переговори дають змогу миттєво одержати докладну відповідь на будь-яке запитання.

У момент розмови із клієнтом фахівець стає головним і єдиним представником турфірми, готелю, він виконує представницькі функції та формує в свідомості споживача думку про фірму й, зрештою, впливає на ухвалення рішення, чи варто скористатися її послугами.

Основа успішного здійснення ділової телефонної розмови – компетентність, тактовність, доброзичливість фахівців, їхнє володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно й ефективно вирішити проблему або надати допомогу в її вирішенні. Отже, фахівці туристської індустрії мають володіти мистецтвом ведення телефонних розмов, сутність якого полягає в тому, щоб коротко й чітко повідомити все необхідне і одержати відповідь.

Фахівець, який в контактах зі споживачами представляє підприємство і його послуги, повинен мати ґрунтовну професійну підготовку й глибокі предметні знання продукції, що пропонується. Для того, щоб переконати в перевагах саме своєї пропозиції, крім детального знання характеристик продукту або послуги, він повинен володіти інформацією про продукцію конкурентів, уміти порівняти якість, умови придбання, ціни на аналогічні товари та послуги.

Техніка ефективного спілкування *при вхідних дзвінках* по телефону включає такі головні правила:

- знімати трубку варто не пізніше третього дзвінка;
- відповідаючи на дзвінок, необхідно назвати турагентство, готель тощо, привітатися та відрекомендуватися (підприємство, посада, прізвище), з'ясувати ім'я співрозмовника, за яким звертатися до нього в процесі подальшої телефонної розмови;
- знати зміст та розташування на робочому місці інформаційних матеріалів;
- мати перед собою олівець, ручку й папір для нотаток;
- під час розмови не варто відволікатися, потрібно зосередити увагу на співрозмовнику;
- говорити необхідно чітко, уникаючи пауз;
- телефонна розмова має бути не дуже тривалою (одну – три хвилини);
- наприкінці розмови варто подякувати співрозмовника за дзвінок, гостинно запросити на підприємство, потім чемно попрощатися.

Під час здійснення *вихідного дзвінка* перш ніж набрати номер, варто визначити мету розмови, тактику її ведення, заздалегідь скласти план бесіди, записати питання, які необхідно вирішити, відомості, які треба одержати, продумати порядок постановки питань.

Під час спілкування телефоном важливо не тільки те, що ми кажемо, а й те, як ми говоримо. Мовлення не має бути занадто швидким або дуже повільним, тихим або занадто голосним, тон голосу має бути доброзичливим і привітним. Важливо, щоб будь-яка ділова телефонна розмова завжди велася в спокійному ввічливому тоні й викликала позитивні емоції у співрозмовників.

Мовлення має бути грамотним, з дотриманням норм вимови, з чітким формулюванням думок, донесенням інформації в зрозумілих пропозиціях, адже

все це свідчить не тільки про рівень культури певної людини, але й про норми спілкування на підприємстві туристської індустрії в контактах із його клієнтами, партнерами, співробітниками.

У телефонній бесіді дуже важливо бути зацікавленим слухачем, для чого варто застосовувати прийоми активного слухання. Головне завдання фахівця – бути зацікавленим, толерантним, товариським співрозмовником, який готовий приділити клієнтові, партнеру час і вислухати його. Із цією метою варто задавати уточнюючі й навідні запитання, за допомогою яких можна з'ясувати потреби й інтереси споживача або ділового партнера.

Для побудови результативної розмови зі споживачем важливо оволодіти ініціативою й спрямовувати розмову в вигідне русло. Це допоможе заощадити час, наприклад, коли клієнт переходить від опису того, що йому може бути цікаво, до загальних міркувань або спогадів.

Пропозиції доцільно формувати з огляду на персональні потреби клієнта й не давати надлишкової інформації, яка його не цікавить. Грамотно побудована бесіда є гарантією визначення потреб споживача.

Ключовим принципом будь-якої розмови є повага до позиції співрозмовника. Навіть у кожному запереченні необхідно знайти те, з чим можна погодитися і цим продемонструвати повагу до точки зору опонента. Комунікацію варто вести так, щоб у разі отримання будь-якого результату розмови в співрозмовників залишилося почуття задоволення.

### 1.8.2 Комунікації в мережі Інтернет

У сучасних умовах діяльність у сфері туристської індустрії неможливо уявити без використання можливостей Інтернету. Головна мета комунікації в умовах Інтернету, як і будь-якої комунікації, полягає в обміні інформацією різного роду. Так, **глобальну мережу використовують із метою здійснення:**

- ефективних комунікацій;
- реклами й просування туристського продукту;
- маркетингових досліджень;
- електронної презентації фірми і її туристського продукту;
- участі в електронних міжнародних і міжрегіональних туристських виставках, ярмарках, конференціях, презентаціях;
- бронювання й резервування;
- самостійного формування турів й придбання туристських путівок;
- збору інформації – країнознавчої, оперативного прогнозу погоди в різних країнах світу, розкладу руху різних видів транспорту, оперативної інформації про тарифи й ціни в готелях, ресторанах тощо.

Засоби передавання інформації від людини до людини за посередництвом Інтернету також розділяються на вербальні й невербальні, але велика кількість засобів невербальної комунікації (жести, міміка, погляд, рухи, тощо) є недоступними, що створює деякі складності у спілкуванні.

Діалог в Інтернеті можна спостерігати в різноманітних телеконференціях, що проводяться у режимі реального часу (чати, відео-, телеконференції).

Інтенсивна ділова переписка електронною поштою, обмін репліками більше нагадує діалог, ніж монологічні висловлення.

Найефективнішим засобом зв'язку між людьми є *електронна пошта*, яка дозволяє пересилати тексти, зображення, аудіо – і відеозаписи, документи.

У формальному спілкуванні через мережу Інтернет електронні листи складають відповідно до загальних норм і принципів оформлення ділової документації, прийнятих у суспільстві вимог етикету.

Електронний лист має бути не дуже довгим і нескладним для читання. Якщо до нього додають будь-які документи, то їх прикріплюють до листа у вигляді вкладок (найчастіше в заархівованому вигляді).

Серед електронних листів особливе місце займають так звані *представницькі листи*, які використовуються для подання, знайомства, зав'язування контактів у мережі. Представницький лист має бути простим, але цікавим для одержувача.

Для комунікацій між користувачами мережі Інтернет проводять ***телеконференції***, серед яких виділяють такі різновиди:

- *асинхронні телеконференції* – конференції, в яких обмін інформацією відбувається у відстроченому режимі (електронною поштою). Присутність усіх учасників конференції одночасно не є обов'язковою, що дуже зручно в тому разі, якщо учасники конференції перебувають у різних часових поясах або не можуть одночасно перебувати за комп'ютером у встановлений для конференції час, зручні для тих користувачів, кому потрібен більший час на обмірковування своїх виступів, хто хоче додатково попрацювати над відповіддю, проблемою, або якщо мова спілкування на конференції не є рідною мовою учасника;

- *синхронні телеконференції* – конференції в режимі реального часу, що дають можливість обміну текстовою, візуальною, голосовою інформацією.

Розрізняють такі різновиди синхронних конференцій:

- а) чати* – інтерактивне спілкування в режимі реального часу з використанням спеціальних поштових програм (ефективне для невеликих груп учасників – від двох до п'яти осіб);

- б) аудіоконференції* є перспективними в організації групової роботи, а також для трансляції лекцій і семінарів, які проводяться експертами в певній предметній сфері;

- в) відеоконференції* – поєднують звук і зображення.



### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Розкрийте сутність понять «комунікація», «спілкування», «інформація» та їхнє співвідношення.
2. У чому полягає специфіка й особливості ділового спілкування?
3. Надайте визначення понять «професійні комунікації» і «ділові комунікації». Наведіть їхні приклади в сфері туризму.
4. Охарактеризуйте головні функції комунікації.
5. Які елементи необхідні для здійснення процесу комунікації?
6. З яких етапів складається процес обміну інформацією?
7. Які різновиди комунікації вам відомі? Охарактеризуйте їх.
8. Які існують канали комунікації? Що до них належить?
9. Які функції виконує мова в процесі комунікації?
10. Розкрийте особливості письмової мови, вимоги до ділового листа.
11. Які існують різновиди слухання? У яких ситуаціях кожен із них є найефективнішим?
12. Які розрізняють невербальні засоби спілкування? Охарактеризуйте кожен з них.
13. Що називають комунікативними бар'єрами та які головні причини їхнього виникнення?
14. Яку комунікацію можна назвати ефективною?
15. Які фактори впливають на ефективність комунікації?
16. Яке значення мають комунікації телефоном для туристської індустрії? Чому?
17. З якою метою використовують можливості мережі Інтернет в сучасному туристському бізнесі?
18. Складіть кросворд із професійних термінів.
19. Користуючись досвідом професійного спілкування або додатковою літературою, визначте, які комунікативні бар'єри виникають найчастіше в процесі професійної діяльності в туристській індустрії, які їхні причини.
20. Сформулюйте правила, які допоможуть запобігти виникненню комунікативних бар'єрів або усунути їх, якщо вони виникли.
21. Складіть будь-який діловий лист, дотримуючись правил його оформлення й написання.
22. Складіть компліменти всіх різновидів товаришу або вигаданому співрозмовнику, дотримуючись головних правил їхнього застосування.
23. Замініть категоричні твердження на більш «м'які» висловлювання:

| <b>Категоричні твердження</b>            | <b>Некатегоричні твердження</b> |
|--|---------------------------------|
| Ви завжди спізнюєтеся                    |                                 |
| Ви завжди суперечите мені                |                                 |
| Ти ніколи не доводиш свої плани до кінця |                                 |
| Ти ніколи не дослуховуєш мене до кінця   |                                 |
| Ви завжди виправдовуєтеся                |                                 |
| Ти ніколи не робиш нічого вчасно         |                                 |
| Ви завжди на щось скаржитеся             |                                 |

24. Користуючись наведеними прикладами замініть негативні запитання на позитивні, «я-підхід» на «ми-підхід», «ви-висловлювання» на «ми-висловлювання» у запропонованих нижче таблицях:

| Негативна постановка питання               | Позитивна постановка питання                    |
|--|---|
| Чи не складно вам це зробити?              | Адже Ви зможете це зробити? Ви мені допоможете? |
| У вас немає такої послуги?                 |   |
| Ви не знаходите, що це вигідна пропозиція? |   |
| У вас не знайдеться для мене п'ять хвилин? |   |
| Ви не зателефонуєте мені сьогодні ввечері? |   |
| Ви не допоможете мені в цьому питанні?     |   |

| Я-підхід                                  | Ви-підхід   |
|---|---|
| Я вважаю, що ви неправі                   | Ви не знаходите, що в цьому питанні ми обоє частково неправі? |
| Я стверджую, що даний проект недосконалий |   |
| Я хочу бачити вас о 18 годині             |   |
| Я хочу, щоб ви виконали це завдання       |   |
| Я доведу вам зараз                        |   |
| Я вважаю, що ви повинні вибачитися        |   |

| Ви-висловлювання                                  | Ми-висловлювання  |
|---|---|
| Ви дійсно зацікавлені в обговоренні цього питання | Ми з вами, безумовно, зацікавлені в обговоренні цього питання |
| Ви наш однодумець                                 |   |

*Література:* 8, 16, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 40, 43, 44, 61.

## РОЗДІЛ 2

### ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ

#### 2.1 Комунікації в туристській індустрії. Поняття «суб'єкт» та «об'єкт» професійних комунікацій у туристській індустрії

Туристський бізнес цілком побудований на людських взаєминах. Реалізуючи себе в професійній діяльності, фахівець туристської індустрії перебуває в постійній комунікації: керує підлеглими або сам виконує вказівки керівництва, спілкується з колегами, радиться з фахівцями, веде переговори з партнерами, обслуговує клієнтів. Від того, наскільки грамотно він це робить, залежить ефективність його роботи, успіх справи загалом, а також його матеріальне благополуччя й емоційна задоволеність.

Ділові комунікації в індустрії туризму пов'язані з головними типами взаємодії:

- **комунікації зі споживачами** – до, під час реалізації, надання й після надання послуг;
- **комунікації з діловими партнерами** – ділові переговори, бесіди, презентації тощо;
- **комунікації організаційні** – між працівниками однієї організації.

Зважаючи на такі особливості туристського ринку, як інтернаціоналізм та постійне динамічне його удосконалення, виникнення нових тенденцій у світі і, отже, необхідність ознайомлення й перейняття міжнародного досвіду, праця в туристській індустрії пов'язана з **міжкультурними комунікаціями** як взаємодією з представниками інших культур. Міжкультурні комунікації проходять у вигляді: ділових переговорів з іноземними туристськими операторами, з постачальниками послуг (іноземними готелями, закладами ресторанного господарства), презентацій свого туристського продукту на міжнародному рівні, реклами, реалізації запропонованого пакету послуг іноземним туристам, перейняття сучасного світового досвіду та багато іншого.

Індивідів, які беруть активну участь у ситуації спілкування і які, проявляючи активність, намагаються налагодити між собою якийсь контакт називають **суб'єктами спілкування**. Співрозмовник, той на якого спрямовано спілкування, є **об'єктом спілкування**.

Суб'єкт ділового спілкування, зазвичай, одночасно є і його об'єктом (об'єктом пізнання для того, з ким спілкується). Отже, той самий учасник комунікативного акту розглядається або як суб'єкт, або як об'єкт професійного й ділового спілкування.

До того ж активний учасник (суб'єкт спілкування) може по різному ставитися до іншого учасника:

- як до суб'єкта (суб'єктно-суб'єктне спілкування) – коли він цікавий йому як рівноправний партнер, особистість й індивідуальність;
- як до об'єкта або засобу задоволення власних потреб та інтересів (суб'єктно-об'єктне спілкування).

## 2.2 Функціональна готовність працівників підприємств туристської індустрії до ефективних професійних комунікацій

Визначаючи **комунікативну компетентність** як сукупність знань, умінь, навичок у сфері організації взаємодії та у самій взаємодії в діловій сфері, унікальне поєднання теорії та практики спілкування.

Вважається, що *комунікативно компетентна особистість* усвідомлює такі власні аспекти:

- потреби й ціннісні орієнтації, техніку особистої роботи;
- перцептивні вміння, тобто здатність сприймати все, що оточує без суб'єктивних переконачувань, без прояву стійких упереджень стосовно певних проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовність сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- можливості у розумінні норм і цінностей інших соціальних груп та культур;
- почуття й психічні стани у зв'язку з впливом факторів зовнішнього середовища;
- способи персоналізації зовнішнього середовища, тобто ті причини й фактори, відповідно яким за відношенням до певних елементів зовнішнього середовища проявляється почуття хазяїна;
- рівень економічної культури, що має прояв у відношенні до елементів середовища перебування.

Під **функціональною готовністю працівника турпідприємства до ефективних ділових комунікацій** розуміється: його налаштованість на продуктивне встановлення й розвиток професійних і ділових контактів; націленість на результативний обмін інформацією й вироблення єдиної стратегії взаємодії; на сприйняття й розуміння співрозмовників, а також на надання впливу на них знаковими засобами з метою формування необхідного психічного стану, поведінки й установок.

Так, працівник підприємства туристської індустрії, який відрізняється високим рівнем функціональної готовності до ефективних ділових комунікацій:

- є патріотом своєї організації;
- відрізняється здатністю швидко налаштовуватися на обговорення проблем, що виникають, і, в разі потреби, перемикається на інші теми;
- детально продумує стратегію й тактику комунікативних контактів;
- націлений на досягнення максимально можливих результатів у процесі професійного й ділового спілкування й успішно це реалізує;
- професійно розуміється в предметі питань, що обговорюються, завжди говорить по суті, висуває реальні й перспективні пропозиції;
- відчуває й об'єктивно оцінює ситуацію, оперативно реагує на її зміни;
- має високий рівень професійно-комунікативної компетентності, що дозволяє йому знаходити найбільш правильні рішення в процесі обговорення проблем;
- не втрачає самовладання в критичних ситуаціях;

- здатний протягом тривалого часу вести ефективне професійне й ділове спілкування в умовах великої інтелектуальної й емоційної напруги;
- швидко вловлює думки, розуміє своїх співрозмовників із півслова;
- поважає себе, однак цілком критично ставиться до власних висловлень, вчинків, досягнень;
- у ході спілкування ніколи не допускає виникнення ситуацій, за яких втрачається почуття гідності;
- намагається не вступати у вербальні суперечки, але в принципових питаннях відстоює власну позицію до кінця;
- приємний, не нав'язливий співрозмовник;
- уміє зберігати таємницю й не говорить нічого зайвого, що могло б завдати шкоди організації або колегам по роботі;
- має переважно гарний настрій, не скаржиться на життя, не дорікає у своїх проблемах оточуючих людей;
- людина з гумором, упевнена в собі, незлопам'ятна, вміє пробачати помилки іншим.

### 2.3 Особливості сучасних споживачів послуг туристської індустрії

За останні десятиріччя спостерігаються такі *тенденції розвитку попиту на турпослуги*:

- гедонізм – припускає попит на задоволення й зміну вражень, до того ж найбільшу значущість здобуває процес, а не об'єкт одержання задоволення;
- екстраверсія – спрямованість у зовнішній світ;
- спілкування з людьми, нові соціальні контакти й знайомства;
- зростання активності людей, значне зростання добробуту певної частини суспільства, насичення ринку різноманітними товарами й послугами, що викликало нові, складніші й витонченіші мотиваційні критерії споживання.

Змінилася також психологія сучасного споживача турпослуг. Серед найістотніших змін можна виділити такі:

- ускладнення сприйняття світу: світ розглядається як складна взаємозалежна система, де кожний елемент є частиною цілого й пов'язаний із ним, а ціле є невіддільним від складових його компонентів, які взаємозалежні між собою;
- голографічне, комплексне бачення світу, коли проекція здобуває форму голограми – динамічного процесу інтерференційного сприйняття явища, де інформація про ціле розосереджена по всьому зображенню, кожна крапка якого містить, зі свого боку, частину інформації про ціле;
- перехід у сприйнятті від визначеності до невизначеності: механістична модель світу припускає його передбачуваність, нове ж бачення світу припускає, що абсолютно точні прогнози є принципово неможливими;
- зміна уявлення про такі явища, як ріст і перетворення, що розглядаються через диверсифікованість, відкритість, комплексність, взаємозумовленість і невизначеність;

– перехід до перспективної форми мислення (існують різні картини навколишнього світу й жодна з них не є ідеальною).

Сучасного споживача турпослуг відрізняють такі **психолого-поведінкові особливості**:

- інформованість, високий рівень освіченості;
- висока вимогливість до комфорту, якості, ціни послуг, критичність;
- незалежність і розкутість;
- індивідуалізм;
- екологізм свідомості;
- спонтанність прийняття рішень;
- мобільність;
- фізична й розумова активність на відпочинку, самотійність;
- прагнення одержувати максимум вражень, зручності й комфорту.

Загалом можна відокремити такі **групи сучасних споживачів**, для задоволення потреб кожної з яких існують певні підходи:

– **невередливі** – ця категорія споживачів прагне придбати тури за середніми цінами, зі стандартними, середніми умовами. Вони, зазвичай, не вимагають якихось спеціальних заходів. Під час вибору готельних послуг вони найбільше зацікавлені в чистих, комфортабельних номерах зі спокійними обставинами за середніми цінами;

– **чутливі до ціни** – її представники готові відмовитися від багатьох зручностей з метою заощадження коштів. Здебільшого вони обмежені в коштах. Ці люди більш товариські, для них дуже важлива наявність знижок, безкоштовних послуг;

– **високозабезпечені екстраверти** – обирають найкраще обслуговування – найдорожчі ексклюзивні тури, фешенебельні готелі, віддають перевагу рекреаційним послугам, ресторанам із вишуканим декором і чудовою кухнею. Можливість приємно провести час для них важливіше, ніж зекономлені гроші.

**Вибір подорожі** значною мірою залежить від віку й самотійності в ухваленні рішення або можливості впливати на його вибір. Так:

– **діти дошкільного віку** подорожують із батьками, рішення самотійно не приймають, але опосередковано дуже впливають на вибір батьками різновиду відпочинку;

– **школярі** фінансово залежні, мають обмежену самотійність, найчастіше обирають відпочинок у складі груп, відрізняються високою допитливістю. Орієнтуються на пізнавальний і активний відпочинок;

– **молодь, студенти**, зазвичай, мають високу вимогливість до задоволення пізнавальних потреб, активного відпочинку, з яскраво вираженими пригодницькими мотивами. До створення родини воліють побачити світ;

– **туристи 25–35 років** (зазвичай сімейні). Здебільшого на відпочинок виділяють мало часу й коштів;

– **туристи 35–50 років** віддають перевагу менш пізнавальному, спокійнішому відпочинку, частіше без дітей і без партнера. Зазвичай, забезпечені, знають ціну грошам і розвагам. Головний мотив – за свої гроші одержати відпочинок, відповідний вкладеним коштам і життєвому досвіду;

– *туристи від 50 років і більше* віддають перевагу пізнавальному відпочинку, зазвичай поза сезоном, пов'язаному з лікуванням, оздоровленням. Головна мотивація – можливість спокійного відпочинку, виняткова мотивація – «встигнути побачити».

Значно розрізняються вимоги до відпочинку **чоловіків і жінок**.

Жінки, здебільшого, висувають підвищені вимоги до безпеки, комфорту й послуг, зручності до наявності додаткових послуг.

## **2.4 Психологічні особливості працівників підприємств і споживачів послуг туристської індустрії**

Усі різновиди міжособистісних комунікацій перебувають під впливом особистісних характеристик їхніх учасників.

Поняття *психологічної діагностики* запропонував Г. Роршах у 1921 р., який назвав так обстеження за допомогою створеного ним «заснованого на перцепції діагностичного тесту». Зміст цього поняття згодом розширився, та під психодіагностичним дослідженням почали розуміти все те, що пов'язано з виміром індивідуально-психологічних відмінностей.

*Предметом психодіагностики* є виявлення та вимірювання індивідуально-психологічних особливостей людини.

У туристській індустрії затребуваною є психологічна діагностика клієнта, адже професіонал має вміти з'ясувати очікування та потреби клієнта, гнучко відреагувати на індивідуально-психологічні особливості споживача, врахувати їх під час надання послуги. Успішність взаємодії зі споживачами залежить і від особистості працівника підприємства гостинності.

Існує безліч *типологізацій особистостей*, серед яких найактуальнішими є такі:

### **1. Тип статури людини:**

– *ендоморфний (пікнічеський)* – це схильні до повноти люди. Вони зазвичай більш товариські, схильні до комфорту, мінливі в настроях;

– *мезоморфні (атлетичні)* – люди стрункі, сильні, з мускулистою статуєю. Характеризуються високим життєвим тонусом, прагненням до пригод;

– *ектоморфні (астенічні)* – високі, худі, тендітні фігури. Здебільшого стримані, мовчазні, спокійні.

**2.** При одержанні інформації про зовнішній світ люди зазвичай спираються на органи чуття (зорові, слухові, смакові, тактильні, нюхові відчуття). У теорії *нейролінгвістичного програмування* (НЛП) ці сенсорні модальності називають *репрезентативними системами* (тобто ми здійснюємо репрезентацію інформації певним чином).

Метод НЛП був розроблений у 1972 р. у США і базувався на результатах узагальнення досвіду провідних психотерапевтів того часу – Ф. Перлза, В. Сатир, М. Еріксона. Головними були визначені три репрезентативні системи: візуальна, аудіальна й кінестетична (інші модальності мають менше значення). З досягненням дорослого віку більшість людей віддають перевагу якійсь одній репрезентативній системі. Тому для ефективної комунікації з іншими людьми

важливим є знання їхньої сенсорної модальності з метою підстроювання до неї.

**Найважливіші характеристики репрезентативних систем** (тих шляхів, за допомогою яких ми одержуємо, зберігаємо й кодуємо інформацію у своєму мозку (картинки, звуки, відчуття, заходи та смаки)):

– *візуальна система* – візуали можуть створювати чіткі уявні образи й думати передусім картинками. Людина з **візуальною репрезентативною системою**, збираючись щось сказати, перебирає й переглядає в пам'яті картинки, щоб визначити, що відбувається.

У мові людей-візуалів переважають слова візуального змісту: бачити, ясно, барвистий, я бачу, що ви маєте на увазі, дивитися, картина, фокус, уява, прозріння, сцена, сліпий, візуалізувати, перспектива, блищати, відбивати, прояснювати, розглядати, фокусувати, передбачати, ілюзія, ілюструвати, зауважувати, вид, погляд, кут зору, показувати, з'явитися, анонс, бачити, огляд, зір, видовище, спостерігати, неясний, темний, ясно, мрячно, розпливчасто, очевидно тощо. Темп мови в них вище, ніж у людей з іншими репрезентативними системами;

– *аудіальна система* – аудіали сприймають звуки. Людина з аудіальною репрезентативною системою, збираючись щось сказати, прислуховується до свого внутрішнього голосу.

У мові людей-аудіалів переважають слова: я слухаю вас, давайте обговоримо, інтонація, говорити, акцентувати, голосний, тон, резонувати, звук, монотонний, глухий, дзвінок, просити, наголос, виразний, чути, дискусія, заявляти, зауважувати, слухай, замовкнути, мовчазний, вокальний, лунати, голос, говорить, тиша, дисонанс, співзвучний, пронизливий, тихий, німий тощо;

– *кінестетична система* – кінестетики засновують свої дії здебільшого на своїх відчуттях стосовно ситуації. Люди з кінестетичною репрезентативною системою перш ніж сказати, прислухаються до своїх внутрішніх почуттів.

У мові кінестетиків переважають слова: стосуватися, торкати, відчутний, хворобливий, важкий, відчуваю проблему, важко на душі, вистачати, вручати, контактувати, штовхати, терти, твердий, теплий, холодний, взятися, здавати, стиснути, відчутний, напруження, тримати, зачіпати тощо;

– *нюхова й смакова системи*. Ключові слова – запашний, ароматний, димний, свіжий, смачний, соковитий, присмак, гіркий, смак тощо;

*Тип «розумових людей», або «комп'ютерів»* – це ті люди, які реагують не на свої відчуття, а на позначення, найменування, слова, «ярлики», якими позначають всі свої відчуття й образи. Вони воліють користуватися словами: треба розібратися, проаналізуємо, систематизувати тощо.

*Нейтральні слова* – вирішувати, думати, пам'ятати, знати, знижувати, мати намір, усвідомлювати, оцінювати, вчити, мотивувати, змінювати, свідомий, ставитися тощо.

**3. Класифікуючи співробітників туристського підприємства** можна відокремити такі типи:

– *колективісти* – товариські працівники, які активно підтримують суспільні починання;



– *індивідуалісти* – ті, що тяжіють до персональної відповідальності, самостійності;

– *претензійністи* – працівники, яким властиві марносластво, уразливість, прагнення перебувати в центрі уваги;

– *наслідувачі* – співробітники, які імітують манери інших людей й уникають ускладнень;

– *пасивні* – слабовольні працівники, які не проявляють ініціативи;

– *ізолювані* – працівники з нестерпним характером.

До того ж часто доводиться зіштовхуватися з так званими **«важкими людьми»**, серед яких виділяють такі типи:

– *агресист* – грубий і безцеремонний, дратується, якщо його не слухають (часто за агресивністю приховується страх розкриття некомпетентності);

– *скаржник* – людина, яка охоплена якоюсь ідеєю, обвинувачує інших у невдачах і помилках, але сама нічого не робить для вирішення проблеми;

– *розгнівана дитина* – людина за своєю природою не зла, але вибух емоцій відбиває її бажання взяти ситуацію під свій контроль;

– *максималіст* – людина, яка бажає чогось без зволікання, навіть якщо в цьому немає необхідності;

– *мовчун* – тримає все в собі, не говорить про свої образи, а потім раптово зриває злість на комусь;

– *таємний месник* – людина, що заподіює неприємності за допомогою якихось махінацій, вважаючи, що хтось вчинив неправильно, а вона відновлює справедливість;

– *помилковий альтруїст* – нібито робить добро, але в глибині душі жалкує про це, що може виявитися у вигляді саботажу, вимоги компенсації тощо.

**4. Психогеометричні характеристики особистості** – трикутник, квадрат, коло, зигзаг.

«Квадрат» під час спілкування все деталізує, докладно розповідає, аргументує, розкриваючи всі деталі, наводить точні цифри, факти.

«Трикутник» – повідомляє лише про головне, доносить інформацію коротко та чітко.

«Коло» розповідає непослідовно, використовує слабкі аргументи, іноді не закінчує думки.

«Зигзаг» мислить хаотично, розповідає не завжди зрозуміло для співрозмовника, не вміє наводити аргументи, не приділяє увагу деталям.

У реальній практиці людської взаємодії чисті типи людей зустрічаються рідко. Здебільшого люди становлять змішані типи, наприклад діади: трикутник із зигзагом (сам генерує ідеї й сам їх реалізує), або квадрат із колом (організований, педантичний, але людяний), або тріади (наприклад, провідна фігура – трикутник, супровідна – квадрат і деякі елементи кола).

**5. За поводженням в діловій бесіді** прийнято виділяти такі типи:

– *нігіліст* – часто виходить за професійні межі розмови, нетерплячий, нестриманий, збуджений, під час викладу своїх позицій начебто провокує партнера на незгоду з його повідомленнями. У спілкуванні з таким партнером

необхідні стриманість, холоднокрівність, спокій;

– *всезнайка* – вважає, що він знає все краще за інших, з приводу всього сказаного прагне висловити свої думки. Його необхідно час від часу стримувати й просити дати можливість висловити думки й позиції інших партнерів;

– *базіка* – часто без причини відволікає увагу на другорядні речі або взагалі змінює тему розмови, нетактовно перебиває в розмові інших. Під час взаємодії з людьми такого типу краще обрати тактичне стримування їхнього прагнення відійти від проблеми, час від часу зупиняти їх й спрямовувати увагу до теми розмови;

– *боягуз* – відрізняється непевністю у викладі думок, більше мовчить, боїться сказати щось не те. Такому співрозмовникові необхідно поставити декілька простих запитань, розговорити його, намагатися розвивати його думку;

– *неприсутній, замкнутий* – часто вважає, що бесіда не варта його уваги й розумових зусиль. Такого можна розговорити проханням поділитися своїм досвідом.

– *важливий птах* – не терпить ніякої критики у свою адресу. Такого варто стримувати з приводу критики позицій інших, а діалог будувати за схемою: «так, але»;

– *почомучка* – ставить запитання з будь-якого приводу. Його прості запитання необхідно адресувати присутнім, на невідкладні інформативні запитання відповідати, а складні адресувати йому самому;

– *позитивна людина* – здатна вислухати партнера, увічлива, намагається формулювати свої думки зрозуміло, тактовно.

**6.** На характер спілкування впливає **темперамент людини**. Темперамент становить сукупність психічних властивостей людини, що визначають форму її поведінки: емоційність, урівноваженість або неуврівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, сила почуттів. Головні властивості темпераменту наведені в таблиці 2.2.

*Холеричний темперамент* характеризується підвищеною збудженістю й неуврівноваженістю. У холериків стійкі психічні реакції, він непосидючий, метушливий, квапливий, йому притаманна різкість і прямолінійність, він упертий, швидкий, спритний у суперечці, однак не уразливий і незлопам'ятний. У стосунках з людьми йому властиві перепади від симпатії до антипатії. Холерики легкі в спілкуванні, вони експресивні, виразні в рухах, їхня мова емоційна. Оточуючим вони здаються яскравими натурами, але їхній настрій не буває постійним. Холерик схильний до конфліктів, не вміє слухати інших, схильний до ризику, погано працює з неживими предметами, не підходить для рутинної роботи з паперами, персональними комп'ютерами, погано працює в тривалих ділових переговорах. За певним збігом обставин людина холеричного типу здатна виявити велику силу волі, динамічність.

Таблиця 2.2 – Типи темпераменту та їхні властивості

| Властивості                     | Темперамент         |                     |                 |                 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
|                                 | холеричний          | сангвіністичний     | флегматичний    | меланхолійний   |
| Урівноваженість                 | слабка              | висока              | дуже висока     | дуже низька     |
| Настрій                         | нестійкий           | стійкий             | стійкий         | нестійкий       |
| Емоції                          | сильні, короточасні | слабкі, короточасні | слабкі, тривалі | сильні, тривалі |
| Мовлення                        | голосне, нерівне    | голосне, плавне     | тихе, плавне    | тихе, нерівне   |
| Терпіння                        | низьке              | помірне             | високе          | низьке          |
| Адаптація                       | гарна               | відмінна            | повільна        | складна         |
| Контактність                    | висока              | помірна             | невисока        | низька          |
| Ставлення до критики            | агресивне           | спокійне            | байдуже         | уразливе        |
| Ставлення до нового             | позитивне           | байдужне            | негативне       | невизначене     |
| Поводження в складних ситуаціях | неощадливе          | розважливе          | холоднокровне   | розгублене      |
| Самооцінка                      | значно завищена     | трохи завищена      | реальна         | занижена        |
| Схильність впливу               | помірна             | слабка              | слабка          | висока          |

*Сангвінічний темперамент* також відрізняється великою динамікою й активністю, найлегший із всіх типів у спілкуванні, сангвініки добре пристосовуються до зміни обстановки. Вони товариські, комунікабельні, легко переживають неприємності, уміють слухати інших людей. Товарищескість і безконфліктність сангвініків створює умови доброзичливого клімату. Сангвінік починає справу із захопленням, але не доводить її до кінця, нестійкий у симпатіях і антипатіях, швидкий у прийнятті рішень, легко пристосовується до ділової ситуації, що змінюється.

*Флегматичний тип* має характерну ознаку – низький рівень збудливості та чутливості. Ці люди спокійні, витримані, у рухах злегка обмежені. У них не буває різких перепадів настрою. Відзначаються також завзятістю в досягненні мети. Щоб одержати позитивний результат, їх не потрібно квапити. Головна якість – орієнтація на неживі предмети, самого себе. Він спокійний та холоднокровний, послідовний і докладний у справах, терплячий, стійкий у симпатіях та антипатіях, байдужий до похвали. До того ж його реакція на ділову ситуацію, що змінюється, часто запізнюється, йому важко встановити зворотний емоційний зв'язок зі співрозмовником й, отже, спілкуватися, вести діловий діалог. Він прагматик, адже співрозмовник цікавий йому тільки в тому разі, якщо він зацікавлений у ньому.

*Меланхолічний тип* характеризується підвищеною чутливістю й збудливістю, що негативно позначається на діловому спілкуванні. Люди цього типу часто відчують перебільшений страх у небезпечних ситуаціях. Вони часто усамітнюються. Меланхолік сором'язливий, недовірливий, уразливий, не вірить у власні сили, схильний до підозри. Водночас із цими якостями спілкування з іншими людьми їм властиві скритність, прагнення замкнутися в собі; схильність до образного, а не понятійного мислення, що ускладнює аналіз ділової ситуації.

**7. За характером**, тобто за такими рисами, як замкнутість або відкритість, прагнення усамітнитися або бути завжди на людях, комунікабельність, психологи поділяють людей на інтровертів й екстравертів.

*Інтроверта* можна схарактеризувати як людину, поглиблену в себе, у свої думки, переживання, тобто зосереджену на власному внутрішньому світі. Її духовне життя може бути емоційним й багатим, але зовні це непомітно. Інтроверт відчуває спокій і впевненість на самоті, не шукає широкого кола спілкування. Комунікативні здатності в інтроверта розвинені слабко, тому в компаніях і на публічних виступах він почуває себе невпевнено.

Працівнику-інтроверту притаманні старанність у дослідженнях, точність у презентаціях і знання товарів, продуктів або послуг, що пропонуються його компанією. Він краще організований, знає, де й у який час буде перебувати, схильний планувати свій час, а потім додержуватися складеного графіка. Здебільшого він краще вміє слухати й постійно вчиться визначати потреби покупця.

*Екстраверт* не любить самотності, завжди прагне спілкуватися. Ці люди легко знайомляться, мають широкі зв'язки, але характер їхнього спілкування не відрізняється глибиною. Для них важливе значення має сам контакт із людьми. Екстраверт – це людина, яка найчастіше створює про себе гарне перше враження. Він уміє подобатися оточуючим й швидко входить у контакт із людьми. Однак часто успіх екстраверта залежить від сили його особистості. Вдало приймає участь під час укладення швидких разових угод, але йому складно планомірно працювати. Тому, наприклад, за тривалою роботою з постійним покупцем виникають певні труднощі.

У чистому вигляді інтроверти й екстраверти в житті зустрічаються не часто. Частіше – *нормоверти*, які під впливом обставин і життєвого досвіду здобувають типові ознаки інтровертів або екстравертів.

**8. Стійку орієнтацію поведінки людини створює *спрямованість особистості*.** Можна виділити три типи спрямованості особистості:

– *спрямованість на взаємодію, або на спілкування* – людина прагне співпрацювати з колегами, клієнтами, партнерами, підтримувати з ними гарні стосунки, спільно вирішувати певні проблеми не залежно від їхнього змісту, мети діяльності й власної ролі в ній;

– *спрямованість на завдання (ділова)* припускає, що людина наголошує на досягненні мети, для неї важливішим виявляється те, що, а не як вона робить;

– *спрямованість на себе (особиста спрямованість)* полягає в прагненні передусім вирішувати власні проблеми, домагатися особистого благополуччя, престижу й у разі потреби робити це за допомогою інших. У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших, а у разі індивідуальної діяльності створюють тільки видимість роботи.

**9. За цільовими установками,** які складаються із трьох компонентів психіки – допитливості, емоційності, практичності, відокремлюють такі типи людей:

– *мислитель* – розвинена установка в спілкуванні на вивчення світу й себе. Для цього типу головне – одержати від партнера нову інформацію, і цю потребу необхідно обов’язково задовольнити, щоб виник позитивний емоційний контакт;

– *співрозмовник* – установка людини на одержання задоволення від обміну почуттями, емоціями;

– *практик* – у спілкуванні прагне до вирішення своїх певних проблем.

**10. За здатністю виходити на контакт** виділяють такі типи людей:

– *черепахи* – ховають свої почуття й переживання під «панциром», вони не здатні на їхній бурхливий прояв. Тому не варто очікувати від них відвертості;

– *хамелеони* – «тримають ніс за вітром», вони швидко пристосовуються до співрозмовника: співчують, обурюються, підлещуються залежно від обставин;

– *леви* – перебувають у постійному русі, діях, їхній внутрішній світ не обмежується переліком службових справ, відчувають свою ділову перевагу й пишаються цим;

– *дикобрази* – завжди стривожені, ворожі, вони як би постійно очікують неприємностей від оточення. Їх не потрібно турбувати негативними прогнозами розвитку подій;

– *безбарвні* – розчиняються в навколишньому середовищі, вони нічим не примітні.

**11.** У діловому спілкуванні кінцевою метою є розроблення взаємоприйнятого всіма партнерами рішення на підставі глибокого аналізу суті проблемної ситуації. У зв’язку з цим становить інтерес класифікація людей **за характером пізнавальної діяльності, способами й причинами ухвалення рішення.** За такими ознаками психологи поділяють людей на типи:

– *емоційний тип* спирається в поведженні на власне минуле. Він невпевнено почуває себе в нових умовах, намагається уникнути рішень, які розривають його зв’язок із минулим. У молодості такі люди здатні до ризику, а починаючи із середнього віку стають консерваторами. Для них значними є тільки ті події, які залишають яскравий відбиток у пам’яті. Емоційні люди важко змінюють свою думку про іншу людину. Вони розглядають події тільки з позицій особистісної оцінки: що, кому, коли, хто зробив;

– *аналітичний тип* визначається байдужим, на перший погляд, відношенням до оточення, подій. Події глибоко цікавлять цих людей, але тільки як чітко логічний процес. Вони живуть за власно створеними графікам і стежать, до якої системи належать вчинки інших людей. Вони неквапливі в діях. Перш ніж діяти, мають подумати. Унаслідок цього аналітичний тип частіше бездіяльний у кризових ситуаціях. Однак, якщо криза заглиблюється, збільшується їхнє бажання перебороти її. Жоден тип не здатний так, як вони, планувати майбутню діяльність. Люди цього типу відстоюють план дуже активно, якщо він розроблений ними. Мовлення - спосіб їхньої боротьби. У разі не дуже розвиненого інтелекту вони перетворюються в догматиків, здобувають риси самовпевненості, пихатості, зарозумілості;

– *чутливий тип* сприймає дійсність не спираючись ні на минуле ні на майбутнє, вдало справляється з кризовими ситуаціями й несподіванками;

– *інтуїтивний тип* часто створює враження людини легковажної, нереалістичної. У цих людей постійно виникають різні ідеї, які вони негайно намагаються реалізувати. Вони, зазвичай, дуже не пунктуальні. Легко надихають інших пророкуванням майбутнього, гарні агітатори. Якщо вони розумні та врівноважені – добре передбачають майбутнє. Якщо їхній інтелект невисокий, вони здатні дуже нашкодити своєму оточенню. Свої переконання такі люди палко відстоюють. Життя часто стомлює їх, вони мало ним дорожать, у спілкуванні вони поспішні.

**12.** Корисна для роботи із клієнтами класифікація ґрунтується на **показниках соціальної поведінки**: сприйнятливості й рішучості. *Сприйнятливість* – зусилля, які люди застосовують для того, щоб контролювати свої почуття стосовно інших людей. *Рішучість* – зусилля, які люди застосовують для того, щоб вплинути на думки й дії інших.

Комбінації цих двох показників дають такі різновиди соціальної поведінки:

– *аналітики* – люди, які добре контролюють свої почуття стосовно інших і до того ж дуже кооперативні;

– *доглядачі* – люди, які також контролюють свої почуття, але прагнуть у цьому разі впливати на інших і домогтися визнання;

– *експресивні люди* – люди, які відкрито виражають свої почуття стосовно інших й використовують це для того, щоб вплинути на них;

– *допитливі люди* – люди, які практично не контролюють свої почуття, як і експресивні люди, але на відміну від них, співпрацюють й не прагнуть бути домінуючими у взаєминах.

**13.** *Характеристики особистості, які створюють передумову поведінки*, що відповідає вимогам клієнтів:

– *сумлінні люди* – надійні, ті, що завзято працюють, дисципліновані, пунктуальні, акуратні в роботі й честолюбні;

– *зговірливі люди* – дружелюбні, співчутливі, чуйні й доброзичливі;

– *емоційно стабільні люди* – впевнені в собі, врівноважені, розслаблені, самодостатні, рішучі, добре переносять стрес.

#### 14. За статтю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Психологічні розходження між чоловіками й жінками

| Характеристика                | Чоловіки              | Жінки                    |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Спосіб подолання перешкод     | інтелект, сила        | хитрість, спритність     |
| Орієнтованість на проблеми    | перспективна          | поточна                  |
| Потреба в емоційних стимулах  | знижена               | підвищена                |
| Основа рішень                 | безстрасність         | чуттєвість               |
| Характер                      | замкнутий             | відкритий                |
| Ставлення до оточуючого світу | реалістичне, критичне | ідеалізоване, інтуїтивне |
| Поведінка                     | стримана              | емоційна                 |
| Переважаючий тип мислення     | словесно-логічний     | наочно-діючий            |
| Об'єкт уваги                  | зміст                 | форма                    |
| Реакція на критику            | знижена               | підвищена                |
| Спостережливість і точність   | ділова                | особиста                 |
| Орієнтованість                | прямолінійна          | гнучка                   |
| Ставлення до інших            | розслаблююче          | збудливе                 |
| Дія словесного заохочення     | агресивна             | спокійна                 |

**15.** Важливими є знання «рольової теорії» особистості (теорія трансактного аналізу), адже вся інформація, що одержувалася людиною на несвідомому рівні аналізується з позицій **«Я»: дитячого, батьківського й дорослого.** (п. 1.5)

#### 16. За підходом до збору інформації та прийняття рішень

Типологія заснована на тому, що люди можуть приймати рішення як шляхом об'єктивного логічного аналізу (*розумовий тип*), так і за допомогою цілісної оцінки ситуації, керуючись особистісними цінностями (*ціннісний тип*). Люди не тільки збирають інформацію, але й приймають рішення. Приймаючи рішення, одні люди віддають перевагу взаємодії із зовнішнім світом шляхом прийняття рішень і планування (*вирішальний тип*), а інші взаємодіють переважно ірраціонально, ґрунтуючись на своїх відчуттях й інтуїції, тобто спілкування із зовнішнім світом відбувається шляхом сприйняття поточної ситуації, пристосування до неї, гнучкого й спонтанного (сприймаючий тип).

Кожна людина може використовувати різні стилі ухвалення рішення, але для більшості людей один із них є провідним. Приналежність людини до того або іншого типу проявляється й у її поведінці як клієнта під час вибору товарів і послуг.

#### 17. За ступенем чутливості до справедливості в діловому та міжособистісному спілкуванні:

– люди, які прагнуть більше віддавати (*альтруїсти*) більше вкладають сил у спілкування, адже отримують від цього комунікативне задоволення, закріплюють почуття власної гідності та підвищують власну самооцінку;

– люди, які прагнуть більше брати (*егоїсти*) прагнуть щось отримати від потрібної людини, не прикладаючи зусиль, або витративши мінімальні зусилля.

***Контрольні запитання і завдання:***

1. Які існують головні типи ділових комунікацій? Наведіть приклади.
2. Наведіть приклади міжкультурних комунікацій у сфері туризму.
3. Розкрийте сутність понять «суб'єкт комунікації» та «об'єкт комунікації».
4. Дайте визначення поняття «функціональна готовність працівника турпідприємства до ефективних ділових комунікацій».
5. Охарактеризуйте працівника турпідприємства, який відрізняється високим рівнем функціональної готовності до ефективних ділових комунікацій.
6. Охарактеризуйте сучасні тенденції розвитку попиту на турпослуги.
7. Які психолого-поведінкові особливості властиві сучасним споживачам турпродукту?
8. Розкрийте залежність вибору подорожі туристами від їхнього віку.
9. Перелічіть й охарактеризуйте головні типологізації особистості.
10. У який спосіб впливає на процес міжособистісної комунікації тип темпераменту людини?
11. Розробіть програму та інструментарій дослідження функціональної готовності працівників туристських підприємств до ефективних професійних комунікацій.
12. Визначте, які психологічні особливості можна визначити за зовнішнім виглядом, мовленням, поведінкою. Складіть відповідну схему.
13. Розробіть рекомендації щодо спілкування із особистостями запропонованих типологій. Складіть відповідний допоміжний матеріал (картки) для користування у практичній професійній діяльності.
14. Проведіть експеримент із визначення типів особистості (у процесі проходження практики або товаришів, друзів, родичів).

***Література:*** 8, 12, 13, 16, 18–24, 26, 30, 32–34, 40, 54, 55, 58, 61, 63.



### РОЗДІЛ 3

## ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

### 3.1 Поняття «професійно-комунікативна компетентність фахівців туристської індустрії»

У сучасному суспільстві спостерігається зростання потреби в широко освічених людях, замість поняття «професіоналізм» все частіше використовуються поняття «освіченість» та «компетентність». Адже за всією важливістю професіоналізму, він припускає тільки володіння тими або іншими певними технологіями. Чим вище ступінь професіоналізму, тим він є вужчим. Компетентність (від латин. *competentia* - приналежність за правом, відповідність) становить ширше поняття, це якість людини, яка володіє всебічними професійними знаннями, й думка якої в певній сфері чи питанні є вагомою та авторитетною. Компетентність припускає наявність у індивіда сукупності знань, умінь, навичок, певних особистісних характеристик і якостей.

Етимологічно поняття «**компетентність**» утворено від слова «компетентний» (*competens*), що у латинській мові буквально означає «відповідний, здатний». Воно найчастіше вживається в значеннях: той, що володіє компетенцією (певними знаннями) або обізнаний у певній сфері діяльності.

Поняття «**компетенція**» (*competentia* – приналежність за правом) визначається як: коло повноважень особи; коло питань, у яких ця особа має пізнання, досвід.

У сучасній науковій літературі немає єдності стосовно змісту цих понять. Деякі дослідники їхнє значення розмежовують, «компетенція» означає – повноваження, права, «компетентність» – характеристику носія цих повноважень. Іноді науковці компетентність розглядають як реалізацію компетенції або навіть як поняття, тотожне їй за змістом.

Ми вважаємо справедливим розмежування компетентності та компетенції, адже перше є ширшим та означає не тільки володіння компетенціями, але й здатність та готовність їх застосовувати на практиці.

Питаннями професійної компетентності й її спеціальних різновидів займається нова наука – **акмеологія**, що розглядає компетентність із системних позицій як атрибут професіоналізму.

Спеціалісти туристської індустрії, як і будь-якої сфери діяльності, мають володіти передусім загальною компетентністю, необхідною для існування в соціумі, для вирішення проблем у будь-яких ситуаціях, навіть не пов'язаних з певною професійною діяльністю. **Загальна компетентність** – здатність особистості до аналізу, синтезу, загальні знання, здатність до самостійного навчання, співпраці й комунікації, цілеспрямованість, лідерські риси, організованість і здатність до планування.

Поряд із загальною компетентністю будь-якого фахівця, розрізняють **компетентність професійну**, що відповідає різновиду діяльності,

спеціальності. Адже певному різновиду діяльності притаманні власні особливості, необхідні певні знання, досвід, особистісні якості.

Основу професійно-практичної діяльності фахівців підприємств туристської індустрії становлять *відносини системи «людина-людина»*, що ставить до працівників певні комунікативні вимоги. Серед них: прагнення до спілкування, уміння легко вступати в контакт із незнайомими індивідами, стійке гарне самопочуття під час роботи з людьми, доброзичливість, чуйність, витримка, уміння стримувати емоції, здатність аналізувати поведінку оточуючих індивідів і свою власну, розуміти їхні наміри та настрої, здатність розбиратися у взаєминах людей, уміння влагоджувати розбіжності між ними й організовувати взаємодію, здатність ставити себе на місце іншої людини, знаходити спільну мову з різними індивідами, володіння мовленням, мімікою, жестами, уміння переконувати людей, акуратність, пунктуальність, зібраність, знання психології людей.

Безліч досліджень підтверджують, що для задоволеності клієнтів першорядне значення має поведіння співробітників, які безпосередньо працюють у контакті із ними. У середньому тільки 9 % клієнтів змінюють агентство через ціни, 14 % – через якість надаваних турпродуктів і 67 % клієнтів причиною зміни фірми називають манеру поведінки співробітників. Тобто найчастіше клієнти незадоволені недоброзичливістю персоналу, низькою якістю консультаційних послуг, незадовільним обслуговуванням.

Для ефективної роботи з клієнтами фахівцеві потрібно досконало знати весь спектр послуг, володіти технікою виявлення потреб клієнта, знати критерії й стратегії купівлі, методи презентацій і демонстрацій, техніку подолання заперечень, систему залучення покупців.

Важливим є демонструвати своєю поведінкою персональний інтерес до кожного клієнта й викликати щиру зацікавленість у нього. До того ж фахівцеві необхідно знати, як підсилити позитивний ефект чи знизити можливі негативні реакції.

Персонал контактних служб підприємства туристської індустрії має відповідати таким найважливішим вимогам, як:

- бездоганна поведінка (ввічливість, тактовність, уважність, люб'язність щодо відвідувачів у межах своїх посадових обов'язків);
- знання етики й психології спілкування;
- комунікабельність (здатність персоналу створювати атмосферу гостинності, уникати конфліктних ситуацій);
- знання іноземних мов;
- охайний і привабливий зовнішній вигляд (відповідні зачіска, одяг, манікюр, макіяж, прикраси);
- обмеження віку.

Співробітник контактної зони повинен уміти входити в контакт зі споживачем, бути здатним ненав'язливо з'ясовувати його бажання, запити й пропонувати потрібний товар або послугу. Працівник має вміти зрозуміти психологічний настрій клієнта, підлаштуватися до нього, без слів розуміти його потреби, викликати довіру, ненав'язливо переконати, тобто вміти спілкуватися.

Демонструючи пропозицію, варто акцентувати увагу на її достоїнствах і точних характеристиках. До того ж важливо не нав'язувати свою оцінку, але й не відмовлятися від поради в тих випадках, коли клієнт її очікує. Працівник повинен залишатися доброзичливим і стриманим протягом усього періоду контакту з клієнтом, навіть якщо той не наважиться на придбання товару або послуги. Співробітники фірми мають поставитися до такого клієнта як до потенційного покупця.

Для повноцінного спілкування фахівець туристської індустрії повинен уміти швидко й правильно орієнтуватися в умовах спілкування, чітко планувати свою мову, обирати зміст акту спілкування, знаходити адекватні засоби для передавання цього змісту, вміти забезпечити зворотний зв'язок, управляти ситуацією та в короткий період часу спілкування із клієнтом створювати в нього сприятливе враження від туристської організації загалом.

Отже, для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, окрім технологічної підготовки, знань у галузі туристського бізнесу фахівцям необхідно володіти професійно-комунікативною компетентністю.

**Професійно-комунікативна компетентність** фахівців туристської індустрії потребує наявності комунікативно-важливих знань, умінь і певних якостей особистості.

Серед **комунікативно-важливих знань** найважливішими є знання основ спілкування та психології.

Серед **комунікативних умінь** варто виділити:

- **мовленнєві** – уміння використовувати багатство професійної і національної мови у професійному спілкуванні, уміння оформлення усної та письмової професійної мови тощо;

- **інформаційно-інструментальні** – уміння моделювати та прогнозувати процес професійної комунікації, встановлювати та підтримувати зворотний зв'язок зі співрозмовниками, справляти враження і здійснювати вплив на них; уміння організовувати процес передавання й сприйняття інформації, керувати ним тощо;

- **організаційно-технологічні** – уміння зрозуміти позицію співрозмовника, толерантно до нього ставитися, не допускати маніпулювання і дезінформації в процесі комунікації, залучати партнерів зі спілкування до діалогу, активізувати, стимулювати до слухання і розуміння; уміння запобігати конфліктам та ефективно урегульовувати їх у разі виникнення;

- **невербальні**, тобто вміння використовувати невербальні засоби комунікації адекватно до ситуації;

- **інформаційно-пошукові**, як уміння використовувати інформаційні й комунікативні ресурси комп'ютерних технологій; уміння працювати з різними джерелами інформації.

З одного боку, рівень комунікативної компетентності визначається сукупністю знань, умінь і навичок, що є зовнішнім аспектом, з другого, рівень сформованості комунікативної компетентності обумовлений психологічними особливостями індивіда.

До найважливіших *особистісних якостей*, що впливають на рівень комунікативної компетентності особистості, належать:

1. *Емпатія*, яка є засобом стримання негативних стосунків у взаємодії з оточуючими і складається зі здатності особистості розпізнавати емоційний стан іншого індивіда, реагувати на його переживання та відбирати адекватну емпатійну відповідь.

Для успішної діяльності на підприємствах туристської індустрії, що базується на постійній взаємодії зі своїми споживачами, значно зростає важливість наявності у працівників високого рівня емпатії. Споживання туристського продукту найчастіше пов'язано з відпочинком, що значною мірою підвищує значення цієї якості, адже саме емпатія сприяє ефективнішому порозумінню співрозмовників, позитивному настрою на комунікативний акт, сприяє прагненню персоналу до задоволення потреб споживача, його здатності розуміти скарги або ситуації незадоволення клієнта й відповідно запобігати їх виникненню або своєчасно реагувати. Ця якість сприяє розвитку спостережливості за поведінкою та взаємодією особистостей, дає змогу фахівцям оперативніше доходити висновку про особливості споживачів, раніше, ніж з'явиться об'єктивна інформація про їхній емоційний стан, прогнозувати ситуацію та поведінку споживача, ділового партнера.

Особистості з високим рівнем розвитку емпатії найчастіше прагнуть поліпшити стан партнера, оптимізувати контакт із ним. Найвищий рівень емпатії характеризується зацікавленістю, чуйністю, острахом образити інших, стійким позитивним ставленням до оточуючих, прагненням реально допомагати у проблемних ситуаціях. Індивіди з низьким рівнем емпатії зазвичай навпаки, прагнуть використати співрозмовника за власною метою. До проявів нижчого рівня емпатії психологи відносять ігнорування, роздратованість, ворожість під час сприйняття переживань партнера, відсутність чуйності, егоцентризм.

2. *Толерантність* як прояв терпимості до думок, поведінки й вірувань інших людей.

У процесі комунікації толерантність може мати прояв у виборі позитивного тону висловлення, тактовності, неприпустимості застосування агресивних інтонацій і висловлень у будь-яких ситуаціях, застосуванні тільки конструктивної критики, тобто наданні характеристики дії, а не певних фактів, явищ і людей, відсутності жорстокості в поведінці, безконфліктності.

Для туристської діяльності толерантність є дуже важливою, адже для організації і ведення ефективних комунікацій у процесі взаємодії зі споживачами, діловими партнерами, співробітниками варто з терпінням ставитись до думок, поведінки, вірувань, психологічних, гендерних, вікових, національних особливостей кожного з них. Окрім цього, доцільно зазначити, що діяльність у сфері туризму має пряме відношення до міжнародного співробітництва, що є взаємодією, за якою необхідно шанувати самотутні особливості народів й найважливіші інтереси держав.

3. *Моральність.* Ефективна взаємодія зі співрозмовником, безконфліктність можливі тільки за умови дотримання моральних норм, що актуалізує моральні якості особистості (доброзичливість, уважність до співрозмовника, тактовність тощо). Високі моральні якості забезпечують доброзичливе, ціннісне відношення до оточуючих людей, гуманні стосунки та взаємоповагу між людьми незалежно від їхнього віку, соціального положення, расової і національної приналежності.

Безперечно, якості, серед яких можна відокремити чесність, справедливість, почуття гідності, миролюбність, працелюбність, милосердя, доброзичливість, добросовісність, чемність, відповідальність, тактовність, здатність протистояти проявам порушення норм моралі тощо значно сприяють підвищенню ефективності міжособистісної взаємодії.

Моральні якості працівника туристської індустрії розглядаються як один із провідних елементів його професійної придатності, оскільки його діяльність пов'язана з вторгненням у внутрішній світ людини, й моральна відповідальність набуває тут вирішального значення.

4. *Комунікабельність* як здатність легко й швидко встановлювати контакти з іншими людьми та відчувати задоволення від цього. Саме така умова, коли комунікативним процесом задоволені обидві сторони, що взаємодіють, забезпечує ефективність комунікативного акту.

5. *Емоційна стійкість і стресостійкість.* В умовах постійних емоційних навантажень, які безперервно супроводжують діяльність у сфері туристської індустрії, саме емоційна стійкість, стресостійкість сприяють готовності адекватно діяти в складних, іноді екстремальних емоційних умовах, переносити їх без негативного впливу або зведення його до мінімального на власне здоров'я, оточуючих людей, керувати власними емоціями, протидіяти стресу в ситуаціях значних психофізичних навантажень.

До складу професійно-значущих якостей варто віднести й **фізичні якості**, які відповідають вимогам до людини певної професії, сприяючи успішному оволодінню нею. Зокрема, важливим є стан здоров'я фахівців туристської індустрії, адже діяльність у цій вимогливій сфері пов'язана з постійними фізичними та психічними перевантаженнями.

### **3.2 Роль професійно-комунікативної компетентності фахівців у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств туристської індустрії.**

У сучасних умовах туристська індустрія є однією з провідних галузей світової економіки, вона значною мірою впливає на розвиток міст, регіонів, країн. Динамічно розвивається ця галузь також в Україні, поступово просуваючись у світове конкурентне середовище. Така ситуація значно загострює конкурентну боротьбу між суб'єктами туристської індустрії і потребує підвищення їхньої конкурентоспроможності.

**Конкурентоспроможність** визначається як узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що зумовлюється: ефективністю використання ресурсного потенціалу; здатністю в існуючих умовах надавати туристичні послуги, які за ціновими й неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів у порівнянні з конкурентами; можливістю адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища і вчасно реагувати на зміни конкурентного ринку.

З постійним зростанням конкуренції на більшості українських ринків підприємці вже не можуть орієнтуватися тільки на їхнє зростання й постійне залучення нових клієнтів. Усе більшого значення набуває утримання вже існуючих клієнтів, досягнення лояльності покупців.

В умовах конкуренції клієнт має можливість вибору й високий рівень обслуговування, що є безперечною конкурентною перевагою для компанії. Тому однією з головних конкурентних переваг для підприємств туристської індустрії є надання послуг більш високої якості, ніж конкуренти.

Головним критерієм якості туристського продукту є потреби туристів, очікування та ступінь їхнього задоволення.

Очікування споживачів складаються на підставі їхнього досвіду й інформації, яку вони одержують із засобів масової інформації й за допомогою особистого спілкування. Відповідно до цього споживачі порівнюють своє уявлення про отриману послугу з власними очікуваннями. Якщо уявлення про послугу не відповідають очікуванням, клієнти втрачають інтерес до організації, якщо ж відповідають або перевершують – то вони, зазвичай, знову звертаються до цього виробника послуг.

Сучасний клієнт добре обізнаний про альтернативні стандарти послуг, що пропонуються: підвищилися також його очікування, тому він почав критичніше ставитися до якості послуг. Останню значною мірою визначає якість обслуговування. Обслуговувати споживача необхідно так, щоб він, навіть перебуваючи в поганому настрої, не зміг знайти приводу для невдоволення. Запорукою комерційного успіху є вміння визначити будь-яке можливе бажання потенційного клієнта.

Поділяючи **якість** на *технологічну*, тобто те, з чим залишається споживач після взаємодії з персоналом, і якість *функціональну*, що становить процес надання товару чи послуги, протягом якого споживачі проходять багато етапів взаємодії з працівниками, Ф. Котлер, відмічаючи важливість саме функціональної якості, зазначав: «висока і бездоганна професійна якість може значно покращити, наприклад, враження від кімнати, яка не повністю відповідає очікуванням споживача. Навпаки, заселення у найкращій номер готелю не зможе виправити незадовільну функціональну якість та почуття незадоволеності, яке виникає внаслідок цього у клієнта. Ніяка реклама, якою би витонченою вона не була, не зможе змінити того іміджу, який в дійсності склався у споживачів унаслідок їхнього спілкування з персоналом в процесі обслуговування».

Висока функціональна якість значно збільшує кількість реальних і потенційних покупців. Вона є вирішальним фактором для визначення споживача у виборі певного підприємства туристської індустрії. Ступінь задоволеності клієнта, відповідності його очікуванням впливає не тільки на його рішення вдруге звернутися за послугами, а й на розповсюдження позитивної інформації серед людей, що оточують споживача.

Якість процесу надання послуги є нестабільною, адже вона значною мірою залежить від професійної компетентності, особистісних якостей тих, хто їй надає й щирого бажання догодити споживачеві.

Фахівець має володіти вмінням забезпечити максимальну якість обслуговування, тобто продемонструвати не тільки свої професійні знання, уміння й навички, але через фактори міжособистісного спілкування створити сприятливу атмосферу, що згладжувала б навіть недоліки сервісу, тобто технологічної якості. Унаслідок цього, правильній поведінці персоналу в сфері туризму варто приділяти значну увагу, оскільки саме від неї залежить сприйняття ситуації споживачем, те, які будуть подальші дії останнього.

Підвищені вимоги до персоналу підприємств туристської індустрії обумовлюються специфікою останньої. Особливостями є те, що послуги, на відміну від матеріальних товарів, є невідчутними; вони є невіддільними від споживачів; нездатними до зберігання; процеси виробництва та споживання є нерозривними. Окрім цього, послугам властива невизначеність, тому на перший план висувуються зовнішні ознаки послуг, серед яких персонал займає провідне місце.

Індивідуальна особливість туристського обслуговування зумовлює тривалу взаємодію персоналу з клієнтом. До того ж постійно виникають нестандартні ситуації, які потребують миттєвого творчого рішення й ведення процесу комунікації без попередньої підготовки.

Ще однією властивістю туристського ринку є його динамічна мінливість - постійне виникнення нових тенденцій, засобів підприємництва, технологій обслуговування споживачів. Він швидко змінюється і вдосконалюється, тим самим підвищуючи вимоги до фахівців.

Все це дає підґрунтя розглядати персонал як «найважливіше конкурентне багатство» підприємств туристської індустрії і констатувати підвищені вимоги до професійної підготовки працівників, їхньої конкурентоспроможності. Остання є сукупністю особистих та професійних якостей персоналу, що дозволяють швидко сприймати й аналізувати ситуацію, приймати оптимальні рішення й ефективно виконувати функціональні обов'язки.

Отже, конкурентні переваги підприємства забезпечують, водночас із матеріальними активами, якісні характеристики його діяльності, серед яких визначальне місце належить досвіду, кваліфікації, компетентності персоналу.

Підприємство, що не має компетентних кадрів, в умовах ринку не витримує конкуренції, оскільки саме люди, їхнє бажання й уміння зрозуміти гостя забезпечують якість послуг.

### **3.3 Управління професійно-комунікативною компетентністю персоналу підприємств туристської індустрії**

Вимогливість і динамічність туристської сфери потребує відповідної системи розвитку персоналу, який має бути здатним працювати на рівні світових та європейських стандартів. Тому визначення розриву між вже існуючими рівнями компетентності персоналу й тими, які необхідні для реалізації довгострокових цілей підприємства, управління професійно-комунікативною компетентністю є важливими управлінським завданням. До того ж підвищення професійно-комунікативною компетентності з метою забезпечення ефективності цього процесу повинно мати системний характер.

**Управління професійно-комунікативною компетентністю персоналу** – це комплекс заходів із планування, організації, підвищення, мотивації і контролю професійно-комунікативною компетентності фахівців підприємства, відповідно до їхніх цілей, потреб, можливостей, здібностей, а також відповідно до цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації.

З метою забезпечення ефективності процесу підвищення професійної компетентності персоналу на підприємствах сфери туризму важливим є комплексний підхід до вирішення проблеми забезпечення професіоналізму кадрів, а саме:

1. З метою організації ефективного управління професійно-комунікативною компетентністю передусім варто скласти **розгорнуту систему цілей та завдань підприємства** у вигляді певної ієрархії (зазначити цілі всіх рівнів, поступове досягнення яких необхідно для забезпечення кінцевої мети бізнесу).

Визначити **конкретні складові професійно-комунікативною компетентності** (скласти матрицю компетентностей), як маршрути, що ведуть до досягнення цілей організації, вирішення певних завдань підприємства. Структурний опис складових компетентностей включає кластери компетентностей, конкретні компетентності та їхні індикатори, за допомогою виміру яких можна доходити висновків щодо рівня й якості професійно-комунікативною компетентності кожного окремого працівника.

Перш ніж приймати рішення щодо застосування заходів із підвищення професійно-комунікативною компетентності персоналу, потрібно чітко усвідомлювати, які саме вимоги висуваються до кожного окремого співробітника, мати в своєму розпорядженні опис усіх функцій, необхідних для виконання певних завдань, сформулювати **еталонний рівень професійно-комунікативною компетентності для кожного робочого місця**.

1. Виявлення проблем щодо **професійно-комунікативною компетентності персоналу підприємства, оцінка наявного рівня професійної компетентності персоналу та його порівняння з еталонним**.

З метою виявлення проблем щодо професійно-комунікативною компетентності персоналу, наприклад, у готелі має застосовуватися система оцінки задоволеності клієнта, джерелами інформації якої можуть бути:

– спостереження – менеджери всіх рівнів мають відзначати ознаки



незадовільного сервісу (черги, довге очікування клієнтом інформації, ігнорування клієнтів персоналом, неохайність тощо). Доцільними є періодичні перевірки, коли під виглядом звичайного клієнта перевіряльник спілкується з персоналом усіх служб готелю, після чого доповідає про свої спостереження керівництву;

- *анкетування гостей* – кожному гостеві пропонується заповнити анкету, яка містить у собі всі найменування послуг, що надаються й шкалу оцінок від «задовільно» до «відмінно», прохання написати відгук про свої враження щодо обслуговування. На підставі аналізу анкет приймають рішення щодо проведення аудиту діяльності тієї або іншої служби;

- *аналіз фінансових показників* готелю й окремих його підрозділів;

- *одержання корисної інформації про ступінь задоволеності клієнтів через певні категорії службовців*, наприклад, через водіїв, носіїв тощо, які мають бути відповідним чином проінструктовані;

- *скарги клієнтів*, які ретельно обробляються, і за результатами вживаються заходи, що дозволяють поліпшити сервіс і підвищити ступінь задоволеності клієнтів. Співробітники, до яких клієнти можуть звернутися зі скаргою, обов'язково інструктуються, як спілкуватися з незадоволеним клієнтом.

3. Після визначення головних потреб організації, вимог до персоналу, важливо **оцінити потенціал кожного фахівця**, визначити, як його можна використати в інтересах підприємства, які характеристики підлягають розвитку або корекції, **головні напрямки підвищення професійно-комунікативної компетентності** кожного з них.

Проведення атестацій на підприємстві дає можливість встановити відповідність якісних характеристик персоналу (вмінь, знань, навичок) вимогам посади, розробити рекомендації щодо їхнього підвищення і забезпечує значний ефект у підвищенні професійно-комунікативної компетентності персоналу.

4. За результатами оцінки, атестації персоналу складають **навчальний портфель підприємства**. Останній відображає тип і різновид навчання, цільову аудиторію, тобто тих працівників, на яких має бути спрямовано навчання, назви навчальних програм, проектів.

Навчання, що формує професійно-комунікативну компетентність має за мету забезпечення відповідності останньої посадовим вимогам, новим технологіям турбізнесу тощо, зазвичай застосовується під час адаптації нових співробітників або впровадження інновацій. До навчання, що розвиває професійно-комунікативну компетентність належать різного роду заходи з підвищення кваліфікації працівників. Метою навчання, що підтримує професійно-комунікативну компетентність є попередження втрати мотивації, зупинки в професійному зростанні, збереження сформованої професійно-комунікативної компетентності й потенціалу працівника.

Серед сучасних методів навчання одним із найефективніших під час підвищення професійно-комунікативної компетентності персоналу можна вважати *тренінги*, які на відміну від традиційних форм навчання характеризуються практичною спрямованістю й активністю учасників. Під час

проведення тренінгів створюється штучне середовище, де кожен може спроектувати реальні ситуації та опрацювати певні моделі поведінки, оцінити їхню ефективність, шляхи перенесення досвіду ігрової діяльності в професійну, визначити й усвідомити свої переваги й недоліки у знаннях, уміннях, особистісних якостях, усвідомити те, які професійні навички варто розвивати.

Усі різновиди тренінгу можна поділити на три групи:

- тренінг, що пристосований до індивідуальних потреб працівника;
- тренінг, що охоплює проблеми й потреби підприємства туристської індустрії;
- тренінг з певних питань, засвоєння яких може принести користь.

Тренінги для працівників підприємств туристської індустрії зазвичай спрямовані на вивчення стандартів обслуговування, навичок спілкування з різними клієнтами, особливостей протоколу й етикету, національних особливостей гостей, психології людських взаємин, шляхів запобігання та усунення конфліктів тощо.

У тренінгах широко використовують різноманітні методи й техніки активного навчання – ділові, рольові та імітаційні ігри, розбір певних ситуацій, групові дискусії. За такою методикою навчання головна увага приділяється практичній обробці навчального матеріалу, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій працівники, які навчаються, мають можливість розвинути й закріпити необхідні знання та навички.

*Метод ділових ігор* становить у комплексі рольову гру з різними, іноді протилежними інтересами її учасників і необхідністю прийняття певного рішення із закінченням або у процесі гри. Ділові ігри проходять здебільшого у формі узгодженого групового розумового пошуку, що потребує включення в комунікацію всіх учасників гри.

*Кейс-стаді* найбільшою мірою сприяє підвищенню професійної компетентності управлінського персоналу – розвитку вміння розв'язування проблеми з огляду на певні умови, розвиває кваліфікаційні властивості особистості, такі як уміння проводити аналіз, чітко формулювати й висловлювати власну думку, спілкуватися, дискутувати, сприймати й оцінювати інформацію. Мета методу – навчити співробітників аналізувати інформацію, визначати ключові проблеми, альтернативні шляхи їхнього розв'язання, оцінювати їх, знаходити оптимальні варіанти та формулювати програми дій.

Ефективним під час підвищення професійної компетентності є проведення *корпоративних семінарів*, особливо які проводяться у закордонних країнах, адже відомо, що закордонні підприємства туристської індустрії мають великий досвід ведення бізнесу. Підвищення кваліфікації персоналу важливо проводити за участю іноземних консультантів.

Підвищення компетентності шляхом засвоєння передового досвіду роботи закордонних і вітчизняних підприємств, набуття практичних знань, навичок, вмінь щодо виконання обов'язків на посадах, яку вони займають або на посаді вищого рівня управління відбувається внаслідок стажування.

Стажування може проводитися як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником організації чи підрозділу, що направляє працівника на стажування.

Програми навчання мають охоплювати як керівників всіх рівнів, так і рядових співробітників. Для останніх доцільно створювати спеціальні програми за певними напрямками, наприклад, «Принципи роботи співробітників служби прийому та обслуговування».

Перспективним і дієвим, але витратним є застосування *коучингу*. Останній відрізняється від тренінгів докладнішою спрямованістю на певну особистість, ситуацію, специфіку підприємства.

Ще один метод тренування – *навчання у процесі роботи*. Наприклад, у висококласних готелях доцільно розробляти стандарти поведінки, докладні інструкції, в яких поетапно описана робота для співробітників всіх рівнів, всіх посад (як вони мають виглядати, розмовляти з гостями, вести телефонні переговори тощо), доводити їх до співробітників й контролювати виконання.

Із працівниками необхідно проводити спеціальні заняття, розбирати помилки й збої в оволодінні професійно-комунікативною компетентністю.

Незалежно від обраної навчальної програми, проекту необхідно зазначити її:

- структуру – перелік компетенцій, які передбачено формувати або розвивати;
- зміст, тобто головні питання, завдання які мають бути вирішені в процесі навчання;
- обсяг і тривалість;
- технологію проведення;
- перелік контрольно-оцінюваних заходів.

Важливо оцінювати готовність працівника до засвоєння програми на початку проведення навчання, що можливо за допомогою вхідного контролю знань та результати навчальних програм.

До умов, що забезпечують ефективність навчання, можна віднести:

- спрямованість на те, що необхідно у професійній діяльності, коли працівник відчуває нестачу певних знань;
- зміст навчання відображає сучасні досягнення науки й практики;
- навчання ведеться систематично, послідовно, безперервно й комплексно;
- враховуються особливості певного підприємства й співробітників;
- застосовується диференційований підхід до навчання груп співробітників;
- навчання проводиться інтенсивно, напружено, на високому, але досяжному рівні складності;
- персонал мотивований до навчання, навчальна діяльність здійснюється свідомо, має творче та самостійне походження (мотивацію персоналу до навчання можна посилити, якщо залучати їх до участі в прийнятті рішень відносно програм навчання, їхнього змісту);

- раціонально поєднані колективні й індивідуальні форми навчальної роботи;
- навчання супроводжується самонавчанням;
- здійснюється контроль за рівнем і якістю засвоєння матеріалу.

Персоналу, який взаємодіє з іноземними туристами, діловими партнерами необхідно проходити **кроскультурне навчання**, що припускає не тільки вивчення іноземної мови, але й знайомство з найважливішими відомостями про країну щодо її політики, історії, географії, основ національного ділового поведіння тощо.

Під час підготовки персоналу до міжкультурної взаємодії можуть застосовуватися програми, які розрізняються:

- 1) *за методом навчання* – дидактичні або емпіричні;
- 2) *за змістом навчання* – загальнокультурні або культурно-специфічні;
- 3) *за сферою*, в якій прагнуть досягти найбільших результатів, – когнітивна, емоційна, поведінкова.

#### ***Дидактичні методи навчання:***

– *освіта* – процес придбання знань про культуру, до контакту з якою людина цілеспрямовано готується. Необхідно одержати хоча б мінімум знань з історії, географії, довідатися про звичаї і традиції жителів цієї країни;

– *орієнтування*, мета якого швидко ознайомити людину з найважливішими нормами, цінностями й правилами поведінки в чужій культурі;

– *інструктаж* – знайомить людину з проблемами, що можуть виникнути в тій або іншій країні.

***Емпіричне навчання*** взаємодії з представниками інших культур дає *тренінг*, що ставить перед собою два завдання:

- через програвання ситуацій, що по-різному мають перебіг у різних культурах, ознайомити тих, кого навчають, з міжкультурними розходженнями;
- підготувати перенесення отриманих знань на інші ситуації.

Основою підготовки зазвичай є загальнокультурний тренінг, або тренінг самосвідомості, унаслідок якого людина має усвідомити себе представником певної культури, вивести на рівень свідомості норми, цінності й правила поведінки у своїй культурі.

Після цього стає можливим продемонструвати й проаналізувати розходження між різними культурами, після чого виробити вміння зауважувати ці розходження й користуватися ними для ефективної міжкультурної взаємодії. З цією метою розглядають різні конфліктні ситуації, які вирішуються з позицій різних культур, фіксують увагу на стереотипах і нормах рідної культури.

***Культурно-специфічні тренінги*** підготовляють людину до взаємодії в межах певної культури. Вони можуть бути:

- *когнітивними*, що надають інформацію про іншу культуру;
- *поведінковими* сприяють формуванню практичних навичок, які необхідні для спілкування в іншій культурі;
- *атрибутивними*, тими, що пояснюють соціальне поведіння з погляду іншої культури.

У процесі підготовки людини до міжкультурної взаємодії необхідно прагнути використовувати різні методи підготовки й різні типи тренінгів.

5. **Стимулювання працівників** до навчання, підвищення професійно-комунікативної компетентності, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників підприємства.

Важливо, щоб усі фахівці туристської індустрії розуміли значення удосконалення своєї професійно-комунікативної компетентності як для індивідуального розвитку, так і для ефективної роботи підприємства. Навчання вони мають сприймати як аспект праці, що безпосередньо стосується їхньої кар'єри. Тільки в цьому випадку співробітники найефективніше будуть засвоювати матеріал, оволодівати знаннями й уміннями, підвищувати професійну компетентність.

Важливо створювати умови, що впливають на поведінку працівників, регулюють інтенсивність їхніх дій, спонукають до прояву добросовісності, наполегливості у досягненні цілей, а саме під час підвищення професійно-комунікативної компетентності.

Заходи зі стимулювання професійно-комунікативної компетентності персоналу підвищують продуктивність навчання, підтримують прагнення персоналу до саморозвитку, сприяють зниженню плинності кадрів, збереженню трудового потенціалу колективу, підвищенню лояльності працівників організації.

Підвищення рівня мотивації персоналу до вдосконалення професійно-комунікативної компетентності можливе за допомогою матеріального й нематеріального стимулювання. Сутність *матеріального стимулювання* полягає в тому, що працівники внаслідок виконання вимог, які ставляться їм організацією, отримують певні матеріальні вигоди. До того ж для забезпечення ефективності стимулів працівники мають відчувати справедливість винагородження. Загальним принципом преміювання є нагорода за будь-які, навіть невеликі успіхи, своєчасність, потенційна необмеженість величини, регулярний перегляд критеріїв. Система нарахування оплати праці має зважати на велику кількість факторів – посаду, кваліфікацію, стаж роботи, кількість та якість праці тощо.

Важливе значення у стимулюванні персоналу, окрім основної заробітної плати, має додаткова, у формі різного роду доплат за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички. При цьому для того, щоб доплати мали значення стимулюючого фактору, їхній розмір має становити не менше 30 % від основного заробітку (Ф. Тейлор). Із метою стимулювання професійно-комунікативної компетентності персоналу доцільно використовувати технологію нарахування заробітної плати, розмір якої залежить від професійних та особистісних якостей персоналу. Ця технологія базується на визначенні цінності кожного співробітника, що розраховується за такими параметрами, як знання, професійні якості, особистісні якості, оцінка колег і безпосереднього керівника.

Для досягнення необхідного ступеня ефективності системи матеріального стимулювання її необхідно доповнювати адекватними соціально-

психологічними заходами стимулювання.

*Нематеріальне стимулювання* щодо підвищення професійно-комунікативної компетентності може включати моральні стимули, наприклад, створення атмосфери поваги до компетентних співробітників, присудження звання найкомпетентнішого працівника кварталу, року тощо; соціальні стимули – залежність кар'єрного росту від професійно-комунікативної компетентності.

У сучасних мотиваційних програмах все частіше відмовляються від практики грошових премій, застосовуючи інсентиви. У сучасній практиці управління персоналом поняття інсентив-заохочень передбачає:

- інсентив-тури (заохочення співробітників за високий професіоналізм);
- інсентив-акції (семінари, конференції, які проводяться в закордонних підприємствах сфери туризму);
- інсентив-подарунки (спрямовані на виконання певних завдань, на стимулювання розв'язання певної проблеми в визначений строк із заданим результатом);
- інсентив-навчання (найтефективніший засіб заохочення, стимулювання найкращих, найбільш компетентних співробітників, водночас із цим підвищення професійної компетентності в результаті навчання).

**6. Здійснення контролю** за ефективністю процесу управління професійно-комунікативною компетентністю фахівців підприємства необхідно для того, щоб на його підставі мати можливість підтвердити окупність розходів на підвищення професіоналізму кадрів, удосконалювати програми й методи навчання, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

### **3.4 Інструменти управління професійною компетентністю персоналу підприємств туризму**

Найважливішим економічним ресурсом у сучасних умовах є знання й інформація. Через це конкуренція стає боротьбою не ресурсів і продуктів, а боротьбою стратегій управління компетентністю.

Отже, конкурентні переваги підприємства забезпечують, водночас із матеріальними активами, якісні характеристики його діяльності, серед яких визначне місце належить досвіду, кваліфікації, компетентності персоналу.

У межах управління персоналом вважаємо, що компетентність працівника формується на базі наявних компетенцій (знань, умінь, здатностей) та мотивації співробітників. Останній компонент є дуже важливим, адже застосовувати наявний потенціал на користь підприємства співробітник буде тільки за умови високої мотивації. Цьому аспекту приділяється в науковій літературі багато уваги, тому розглянемо докладніше процес управління компетенціями.

Носіїв компетенцій в організації можна поділити за рівнями (до того ж вищий рівень базується на нижчому):

- персонал (компетенції персоналу);
- групи співробітників як підсистеми (виробничі компетенції);
- підприємство (організаційні компетенції).

За змістом можна виділити компетенції:

- спеціальні, що пов'язані з виконанням функціональних обов'язків фахівця;
- компетенції взаємодії, що стосуються взаємин із колегами, діловими партнерами, клієнтами;
- компетенції розвитку, що дозволяють накопичувати досвід, навчатися, створювати інновації й вирішувати нові проблеми.

Важливо управляти компетенціями на всіх рівнях, адже необхідно, щоб персонал не тільки володів знаннями й навичками, тобто мав власний (індивідуальний) набір компетенцій, що забезпечує його особисту конкурентоздатність на ринку праці, але й був зацікавлений (правильно вмотивований) застосовувати власний потенціал для досягнення цілей підрозділу, у якому він безпосередньо працює (виробнича компетенція), й цілей підприємства (компетенція підприємства). Процес функціонування підприємства варто організовувати так, щоб постійно відбувався цілеспрямований обмін інформацією та знаннями між співробітниками, що забезпечить формування нових знань й компетенцій підприємства.

Одним із дієвих інструментів управління компетенціями є модель компетенцій. У різних джерелах інформації як синонімічні застосовуються поняття карта компетенцій, професійний портрет, портрет ідеального співробітника, матриця компетенцій.

Модель компетенцій є певним набором знань, умінь, навичок, особистісних якостей, якими має володіти працівник із метою найефективнішого виконання поставлених перед ним професійних завдань.

Ії необхідно використовувати під час підбору персоналу на вакантну посаду, адже підібрати найбільш «відповідного» працівника для певної посади на певному підприємстві можна тільки порівнюючи визначені вимоги з певними характеристиками претендента.

У процесі виконання працівниками своїх функціональних обов'язків важливо порівнювати наявні у них компетенції з тими, які необхідні підприємству на певний момент часу. Це завдання можна також вирішити за допомогою моделі компетенцій.

До того ж для кожного підприємства, залежно від його стратегії, корпоративної культури, етапу розвитку необхідна своя унікальна модель.

В області навчання й розвитку персоналу моделі компетенцій дозволяють визначити потреби у навчанні. З метою забезпечення короткострокових та стратегічних цілей підприємства необхідно визначати профіль еталонного фахівця, усвідомлювати, які компетенції у фахівця вже сформовані, а які ще необхідно розвивати.

Під час проведення оцінки персоналу використання моделей компетентності значно підвищує якість цього процесу, адже чітко визначені вимоги до кожного певного працівника. Останній факт є корисним також для працівників організації – за наявності моделі компетенції вони мають можливість адекватно оцінити власні характеристики, можливості кар'єрного планування й росту.

Наявність правильно розроблених моделей компетенцій підвищує імідж підприємства як роботодавця для реальних і потенційних працівників тощо.

Але для того, щоб модель компетенцій була дієвою, під час її складання варто дотримуватися певних вимог:

- передусім необхідно з'ясувати, який результат має бути досягнутий, тобто визначити місію підприємства, цілі, шляхи їхнього досягнення, вивчити досвід найуспішніших конкурентів тощо;
- до процесу розроблення моделі необхідно залучати менеджерів із персоналу, функціональних керівників підприємства, іноді працівників;
- компетенції мають бути сформульовані чітко, зрозуміло й докладно;
- кількість ключових компетенцій не повинна бути занадто великою, адже в іншому разі це призводить до демотивації персоналу;
- мають бути визначені рівні володіння кожною певною компетенцією й сформульовані відповідні поведінкові індикатори.

Модель компетенцій необхідно постійно переглядати, адже у випадку, наприклад, істотних змін на ринку або стратегічних цілей підприємства виникає необхідність трансформації компетенцій.

Отже, розроблення й застосування моделей компетенцій у поєднанні з мотивацією персоналу забезпечать розвиток компетентності персоналу.

Актуальною проблемою для туристських підприємств є проблеми відсутності адекватної та прозорої системи оцінки персоналу, дієвої системи мотивації співробітників тощо, що негативно позначається на якості послуг, знижуючи ефективність функціонування та конкурентоспроможність турпідприємства. Вирішення означених проблем можливо шляхом впровадження кваліметричного підходу у систему управління персоналом.

Кваліметрія (від латин. *quails* – якість та грец. *metreo* – вимірюю) як наука об'єднує кількісні методи оцінки якості, які застосовуються для обґрунтування управлінських рішень. Кваліметрична оцінка передбачає оцінювання якісних показників за допомогою кількісних балів та є діючим апаратом вибору кращих варіантів багатокритеріальних рішень у всіх сферах управління якістю.

Кваліметричний підхід має як переваги, так і певні недоліки. До перших можна віднести порівняно гнучкий апарат виміру; можливість виміру таких критеріїв, які раніше оцінювалися тільки інтуїтивно; порівняно висока достовірність результатів тощо. Недоліком є можлива суб'єктивність, наприклад, у виборі еталону, обробці даних тощо.

У процесі роботи з персоналом кваліметричний підхід може бути впроваджений під час оцінки якості системи управління персоналом загалом; оцінка професійно-комунікативної компетентності тощо.

Особливу увагу варто звернути на оцінку персоналу, адже саме на її результатах базуються підбір працівників, які найбільшою мірою відповідають вимогам посади; якісна й справедлива мотиваційна програма, планування кар'єри, розвиток людських ресурсів туристського підприємства тощо.



Передувати оцінці має створення портрету ідеального співробітника для кожної посади або груп посад за допомогою експертного методу.

Для фахівців туристського підприємства, перелік показників оцінки варіюються залежно від посади, яку той займає, але узагальнено має включати такі групи: професійні знання, уміння, навички; професійні й ділові якості (організованість, відповідальність, ініціативність, заповзятливість), морально-психологічні (особистісні) та інтегральні якості (стан здоров'я, загальна культура тощо).

Приклад застосування кваліметричної оцінки професійно-комунікативної компетентності як особливо значущої компоненти профілю фахівців туристського підприємства, професійна діяльність яких передбачає постійну міжособистісну взаємодію, наведено у таблицях 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1 – Факторно-критеріальна кваліметрична модель оцінки професійно-комунікативної компетентності працівника туристського підприємства

| Фактор   | Вагомість фактору |
|--|-------------------|
| 1. Професійно-комунікативні знання (вагомість складової 0,35)  |                   |
| знання теорії міжособистісного спілкування   | 0,121             |
| знання професійної термінології  | 0,125             |
| знання техніки спілкування зі споживачем, діловими партнерами  | 0,129             |
| знання правил ділової переписки, комерційної кореспонденції  | 0,109             |
| знання правил конструктивної критики, питань запобігання і розв'язання конфліктних ситуацій              | 0,119             |
| знання етикету спілкування   | 0,190             |
| знання гендерних, вікових, національних особливостей індивідів, психологічної типології особистості тощо | 0,207             |
| 2. Професійно-комунікативні уміння (вагомість складової 0,3)   |                   |
| мовленнєві   | 0,250             |
| інформаційно-інструментальні   | 0,192             |
| організаційно-технологічні   | 0,189             |
| невербальні  | 0,200             |
| інформаційно-пошукові  | 0,169             |
| 3. Особистісні якості (вагомість складової 0,35)   |                   |
| толерантність  | 0,210             |
| моральність  | 0,180             |
| емпатійність   | 0,100             |
| комунікабельність  | 0,250             |
| стресостійкість  | 0,190             |
| емоційна стійкість   | 0,070             |

Таблиця 3.2 – Факторно-критеріальна кваліметрична модель оцінки інтегральних якостей (стану фізичного здоров'я) працівника туристського підприємства

| Фактор  | Вагомість фактору | Критерії оцінки фактору (рівень)                 | Значущість критерію |
|---|-------------------|--|---------------------|
| Інтегральні якості (стан фізичного здоров'я) [58] |                   |  |                     |
| зовнішній вигляд                                  | 0,5               | бадьорий протягом робочого дня                   | 1                   |
|   |                   | іноді наприкінці робочого дня виглядає стомленим | 0,8                 |
|   |                   | часто наприкінці робочого дня виглядає стомленим | 0,6                 |
|   |                   | стомлюється до середини дня                      | 0,3                 |
|   |                   | завжди виглядає стомленим                        | 0                   |
| перебування на лікарняному                        | 0,5               | до 3 днів  | 1                   |
|   |                   | 4-10 днів  | 0,8                 |
|   |                   | 11-17 днів                                       | 0,6                 |
|   |                   | 18-24 дні  | 0,4                 |
|   |                   | 25-30 днів                                       | 0,2                 |
|   |                   | більше 30 днів                                   | 0,1                 |

Вагомість (значущість) факторів відповідає ранжуванню їхньої пріоритетності у межах одиниці.

Кожна складова оцінюється як сума перемножених вагомості фактору та значущості критерію. Чим вище отримана оцінка, тим більшою мірою відповідають характеристики працівника еталону.

Задля запобігання суб'єктивності доцільно проводити поряд із самооцінкою оцінювання безпосереднім керівником, колегами, підлеглими (для керівних посад).

Для повної об'єктивної оцінки персоналу доцільно оцінювати не тільки знання, уміння, якості працівника, а й його трудову діяльність (кількість, якість та складність праці). Адже іноді цілком компетентний працівник не реалізує повною мірою власний потенціал через, наприклад, відсутність дієвого мотиваційного механізму. За кваліметричною оцінкою з'являється можливість об'єктивно оцінити вклад кожного працівника у результати діяльності туристського підприємства, визначити розмір індивідуальної премії тощо.

### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Розкрийте сутність понять «загальна компетентність» та «професійна компетентність».
2. Охарактеризуйте головні вимоги до представників професій типу «людина-людина».
3. Чим пояснюються підвищені вимоги до персоналу підприємств туристської індустрії?
4. Перелічіть головні вимоги до персоналу контактної зони.
5. Дайте визначення професійно-комунікативної компетентності фахівців туристської індустрії.

6. Які комунікативні знання, уміння й особистісні якості є найважливішими для фахівців підприємств туристської індустрії?

7. Якими комунікативними вміннями мають володіти фахівці підприємств туристської індустрії? Охарактеризуйте кожне з них.

8. Які комунікативно важливі особистісні якості мають бути притаманні фахівцям підприємств туристської індустрії? Чому?

9. Як професійно-комунікативна компетентність персоналу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств туристської індустрії?

10. Розкрийте сутність функціональної та технологічної якості послуг.

11. Розробіть модель (еталон) професійно-компетентного працівника будь-якого підприємства туристської індустрії за схемою: компетентність, риси характеру, інші особистісні якості, здатності.

12. Оцініть власний рівень професійно-комунікативної компетентності, простеживши за особливостями спілкування з оточуючими людьми, визначте недоліки, які варто усунути.

13. Складіть анкети для опитування працівників підприємств туристської індустрії та споживачів із метою визначення їхньої думки щодо комунікативно-важливих знань, умінь, особистісних якостей необхідних працівникам підприємств туристської індустрії.

14. Визначте низку загальних професійних вимог, з одного боку, на основі вивчення літератури, кваліфікаційних вимог до фахівців підприємств туристської індустрії, з іншого – на підставі аналізу типових ситуацій взаємодії в туризмі («фахівець-фахівець», «фахівець-споживач», «фахівець-колектив», «керівник-колектив», «керівник-підлеглий», «партнер-партнер» тощо).

15. Визначте головні складові загальної і професійної компетентності фахівців підприємств туристської індустрії.

16. Наведіть ознаки й значення високого рівня професійно-комунікативної компетентності фахівців підприємств туристської індустрії і негативні наслідки низького, недостатнього рівня як для підприємства загалом, так і для особистості зокрема.

17. У чому полягає комплексний підхід до формування і розвитку професійно-комунікативної компетентності персоналу підприємств туристської індустрії?

18. Які застосовують джерела інформації для оцінки задоволеності клієнтів?

19. Розкрийте сутність поняття «навчальний портфель підприємства».

20. Які існують типи корпоративного навчання?

21. Що таке тренінг, охарактеризуйте цей метод навчання. Які різновиди тренінгу вам відомі?

22. Які методи й техніки активного навчання широко використовують під час проведення тренінгів?

23. Розкрийте зміст навчальної програми.

24. Які умови забезпечують ефективність навчання?

25. Які методи навчання ефективні під час підготовки персоналу підприємств туристської індустрії до міжкультурної взаємодії?

26. У чому полягає важливість стимулювання персоналу до підвищення його професійно-комунікативної компетентності, які різновиди стимулювання можна застосовувати?

27. Користуючись власним досвідом професійного спілкування і додатковою літературою (зокрема періодичною), зазначте:

- головні недоліки у професійно-комунікативній компетентності працівників вітчизняних підприємств туристської індустрії;
- проблеми з професійно-комунікативної компетентності персоналу вітчизняних підприємств туристської індустрії, розробіть програму її удосконалення.

28. Складіть календар постійного навчання персоналу будь-якого підприємства туристської індустрії для забезпечення високого рівня професійно-комунікативної компетентності, запропонуйте тематику тренінгів.

29. Складіть карту управління професіоналізмом персоналу підприємства туристської індустрії, на якому проходили практику, що складається з трьох взаємозв'язаних блоків:

- розгорнута система цілей та завдань підприємства у вигляді певної ієрархії (зазначити цілі всіх рівнів, поступове досягнення яких необхідно для забезпечення кінцевої мети бізнесу);

- певні складові професійної компетентності (скласти матрицю компетентностей), як маршрути, що ведуть до досягнення цілей організації, вирішення певних завдань підприємства. Структурний опис компетентностей включає кластери компетентностей, певні компетентності та їхні індикатори, за допомогою виміру яких можна доходити висновків щодо рівня та якості компетентності кожного окремого працівника;

- на відміну від перших блоків, за допомогою яких створюються умови для управління професійною компетентністю, у третьому блоці зазначаються реальні можливості нарощування професіоналізму персоналу, складається навчальний портфель підприємства. Останній відображає тип і різновид навчання, цільову аудиторію, тобто тих працівників, на яких має бути спрямовано навчання, назви навчальних програм, проектів.

**Література:** 1–13, 16, 20, 22–24, 27, 30, 32, 36, 45, 58, 61.

## РОЗДІЛ 4

### ТИПОВІ ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ

#### 4.1 Комунікації зі споживачами підприємств туристської індустрії

**Комунікації з клієнтами** підприємств туристської індустрії відбуваються до, під час реалізації, надання й після надання послуг.

Взаємодія до реалізації туристського продукту зазвичай представлена рекламною діяльністю.

Потенційних клієнтів можна виявити в ділових публікаціях, публікаціях із проблематики подорожей, державних галузевих джерелах, списках національних асоціацій тощо.

Для з'ясування потреб і побажань потенційних клієнтів можна організувати, наприклад пряме поштове розсилання анкет. Ефективним може виявитися прямий підхід до пошуку клієнтів: розсилання листів із пропозиціями скористатися послугами готелю, турфірми, телефонні дзвінки, особисті продажі. Реклама, організація презентацій своїх послуг на різних комерційних заходах, а також діяльність відділу зв'язків із громадськістю також сприяють залученню цільових клієнтів.

Вид і місце розміщення реклами залежать від того, для якої категорії потенційних клієнтів вона призначена. Друкована реклама особливо ефективна, якщо демонструє саме ті переваги турпідприємства, які очікуються кожною категорією клієнтів. Рекламні щити готелів на дорогах слугують для залучення мандрівників. Пряме поштове розсилання використовують для залучення специфічних сегментів. Радіо є найефективнішим засобом доведення інформації до відома ділових людей, особливо в ранковий та післяполуденний час. Торговельні виставки надають можливість турпідприємству рекламувати послуги, що надаються ними безпосередньо для тієї або іншої специфічної сфери ділової активності.

З'ясування того, що необхідно клієнту, та допомога йому знайти адекватне, оптимальне вирішення його проблеми називається **продажем**.

У туристській індустрії найчастіше використовуються **особисті (персональні) продажі**, тобто продаж турпродукту віч-на-віч, унаслідок індивідуального спілкування фахівця підприємства туристської індустрії із клієнтом.

У ситуації особистого продажу завжди присутні дві сторони: той, хто пропонує послугу, і той, хто має в ній потребу. Тому акт продажу може бути розглянутий у категоріях теорії комунікації. З одного боку, особистий продаж використовується для налагодження планованих взаємин зі споживачами (формування переваги й переконання, спонукання до придбання туристського продукту); з іншого – це безпосереднє здійснення збутових операцій.

**Загальна сучасна модель продажу** включає такі етапи:

- **завоювання довіри клієнта** (40 % процесу продажу);
- **аналіз потреб клієнта** (30 % процесу продажу) полягає в тому, щоб переконати покупця в необхідності придбання певної послуги. На цьому етапі

потрібно підготувати цілеспрямовані запитання, уважно вислухати відповіді, спостерігати за покупцем, щоб переконатися, наскільки добре він зрозумів надану йому інформацію;

- *демонстрація можливостей рішення проблем* (20 % процесу продажу) полягає в тому, щоб продемонструвати покупцеві як товари або послуги, що йому запропоновані, можуть задовольнити саме його потреби. Важливо пристосувати свій товар до потреб клієнта - продемонструвати тільки ті якості товару або послуг, які в цей момент найбільше цікавлять клієнта, саме на них варто зосередити увагу;

- *підтвердження і укладання договору про продаж* (10 % процесу продажу) – продавець домагається згоди клієнта, що призведе до укладання договору про продаж. До того ж важливо щоб у споживача не склалося враження, що хтось йому вказує або їм маніпулює, тобто змушує робити те, що не відповідає його інтересам.

**Купівельна поведінка споживача** проходить через такі основні етапи:

- *усвідомлена потреба* виникає, коли є певний стимул або мотив, що спонукує до дії, наприклад прочитане рекламне оголошення. Потреби є головним чинником, що спонукає людей до дій;

- *мета* ставиться для задоволення потреби, що виникла. Цілі визначають поведінку;

- визначається *мета-завдання*, тобто тип предмета, послуги придбання яких допоможе досягти мети;

- *певна мета-завдання*, обрання послуги на підставі оцінки й аналізу того, що є в наявності;

- *покупка мети-завдання*;

- людина *оцінює мету-завдання* після одержання послуги.

**Процес особистого продажу** досить складний, оскільки в процесі його необхідно:

- *вести переговори* (фахівець має переконати, аргументовано відповісти на заперечення клієнта й мистецьки використовувати виразні засоби усного мовлення);

- *установити взаємини* (фахівцю необхідно знати, як прийняти клієнта, зав'язати контакт, правильно підійти до справи, уважно стежити за розвитком взаємин й завершити продаж саме в той момент, коли це буде потрібно);

- *задовольнити потребу* (зрозуміти або знайти спонукальні мотиви клієнта до покупки туристського продукту, знайти ключові аспекти інтересу клієнта, розділити його заклопотаність, уважно вислухати скарги й критику).

**Зустріч клієнта з менеджером турфірми складається з декількох частин:**

**1. Підготовка до контакту з клієнтом (планування зустрічі)** – найважливіший і витратний за часом аспект продажу.

Під час підготовчого етапу необхідно:

- визначити потенційних клієнтів, методику роботи з ними;

- зібрати інформацію про діяльність конкурентів з метою усвідомлення різниці між своєю пропозицією та турпродуктами, наявними на ринку;

- змодельовати можливий хід бесіди;
- розробити стратегію й тактику проведення зустрічі;
- підготувати й укомплектувати необхідні інформаційні матеріали.

План зустрічі має становити чітку програму дій: як почати й закінчити майбутню бесіду, чим аргументувати свої пропозиції, як переконати клієнта. У цьому разі варто зважати на такий психологічний феномен як **фактор «краю»**. Сутність його полягає в тому, що в людей зазвичай зберігається яскравіший спогад про початок і про кінець розмови, у якій вони брали участь. Тому варто особливо ретельно продумувати й підбирати перші й завершальні фрази.

## **2. Прийом клієнта й установлення контакту**

**Інструментами контактів із клієнтами** є особистий контакт, мова жестів, зовнішній вигляд, контакт телефоном, зворотний зв'язок.

*Перший контакт* між фахівцем і потенційним клієнтом, перше враження від взаємодії є дуже важливим фактором, адже це основа для майбутніх взаємин, яка визначає якісний рівень подальшого спілкування. Тому усе, що бачить клієнт найперше, має виглядати професійно та презентабельно.

Взаємодія фахівця і потенційного клієнта починається з короткого вітання, подання один одному й зауважень на загальні теми, щоб установити контакт і позитивний психологічний настрій. Під час контакту формування враження про співрозмовника – процес двобічний – здійснюється двостороння первинна оцінка індивідуально-особистісних і поведінкових особливостей співрозмовників. До того ж кожен із них складає уявлення про особистість іншого на підставі поведінки і різних показників. Розрізняють головні (властивості особистості, стилі поведінки або потреби) й другорядні показники (вік, стать).

З метою створення сприятливої психологічної атмосфери, закладення основи взаємної симпатії й довіри застосовують **«малу» розмову**. «Мала» розмова здебільшого стосується тих тем, які співрозмовникові приємно або цікаво обговорювати. Найчастіше вони стосуються позитивних проявів його власного життя. Тема «малої» розмови обирається безпосередньо в момент зустрічі. Вона не має бути занадто серйозною й стосуватися невирішених проблем, турбот і тривог.

Установлення й збереження взаємин залежать від налаштованості й відкритості клієнта, з одного боку, і здатності продавця залучити його увагу – з іншого.

Фахівцю необхідно визначити настрій і особливості споживача, пристосуватися до його стану:

- *до голосу* – єдиний спосіб телефоном – до тону, темпу, гучності й швидкості мовлення;
- *до змісту розмови* – знаходження спільних інтересів, пошук специфічних моментів; щира зацікавленість;
- *до мови жестів* – важливо непомітно повторювати основний «рисунок рухів»;
- *емоційності* – «зустріти» клієнта в тому емоційному, діловому, формальному стані, в якому той перебуває;

- до пози – підключатися на 60–70 %;
- до мовлення – до голосової тональності й темпу мовлення;
- до цінностей іншої людини;
- до згоди (*техніка Сократа*) – дати декілька тверджень на запитання, що стосуються ситуації, в які споживач вірить або з якими погоджується. Тоді наступне твердження клієнт частіше приймає без запитань.

**Для встановлення позитивного контакту зі споживачем** необхідно дотримуватися таких загальних правил:

- привітати клієнта тепло й щиро, приязно посміхаючись;
- під час входу в офіс споживач має відчувати увагу з боку працівників;
- якщо ви зайняті дуже важливою розмовою з колегами, перервіть її та зверніть увагу на клієнта;
- якщо ви вже зайняті з іншими споживачами, перервіть на декілька секунд для того, щоб зустрітися поглядом із новим відвідувачем, привітати його посмішкою, запросити присісти й почекати (у спеціально відведеному для такого випадку зручному кріслі, на дивані), запропонувати інформаційну літературу, зорієнтувати за часом очікування;
- з’ясуйте в клієнта мету візиту, щоб у разі потреби направити його до іншого співробітника;
- запам’ятовуйте клієнтів – якщо клієнт звертається до вас не в перший раз, покажіть, що ви його впізнали, згадайте його ім’я або прізвище;
- завжди будь-якого клієнта сприймайте серйозно;
- ніколи не вчіть клієнта, не допускайте менторський тон;
- не створюйте в клієнта враження того, що він щось повинен або чимсь зобов’язаний;
- під час бесіди уважно слухайте співрозмовника, зважайте на його думку, переконуйте без зайвої наполегливості;
- ставте прості запитання, уважно слухайте відповіді на них;
- не перебивайте клієнта;
- ставте запитання до висловлень клієнта;
- після кожного запитання надавайте достатню кількість часу для відповіді;
- не оцінюйте висловлення співрозмовника;
- підсумовуйте висловлення;
- витримуйте паузи в розмові, щоб клієнт мав час подумати й висловити свої думки;
- контролюйте тон бесіди, говоріть не занадто швидко й не занадто повільно, пояснюйте те, що може бути незрозумілим, не вживайте без необхідності спеціальні терміни;
- завжди будьте коректні, ввічливі;
- не дозволяйте собі проявляти нетерпіння: дивитися на годинник, переривати клієнта на півслові, не посилайтесь на зайнятість, навіть за наявності величезної кількості справ;



– чітко й швидко надавайте інформацію, що цікавить споживача. До того ж передайте клієнту вашу візитну картку, щоб у разі необхідності він міг зв'язатися з вами;

– стежте за своїми жестами – намагайтеся не розмахувати руками, навіть якщо розмова набуває емоційного забарвлення і виявляється ваш;

– необхідно звертати увагу на власну позу й положення тіла - стояти прямо, але не скам'яніло; сидючи потрібно займати ту саму позу, як і клієнт; не варто сидіти занадто напружено, адже це свідчить про невпевненість, або занадто невимушено, що є ознакою нудьги; якщо можна, не займати конфронтуюче положення, а сидіти поруч один з одним; не робити занадто різних або занадто млявих рухів; не розгойдуватися в різні сторони, адже це створює враження занепокоєння;

– встановіть зоровий контакт – відкритий і спокійний погляд розташовує до спілкування, часте встановлення зорового контакту із клієнтом активізує його та позитивно впливає на сприйняття інформації, зростання симпатій, довіри, у критичних ситуаціях м'який погляд сприяє зменшенню агресії;

– говоріть чітко й розмірено, думки висловлюйте красиво й точно, звертайтеся до клієнта за іменем або просто на «Ви»;

– дайте клієнтові час, щоб він звик до спілкування з вами, дайте йому можливість висловитися;

– спочатку заведіть відверту, дружню розмову, бажано на тему, яка буде обговорюватися далі;

– будьте вдячним слухачем, але дайте потенційному клієнтові зрозуміти, що ваш час є цінним;

– оцінюйте потенційного клієнта – спробуйте під час установлення контакту зрозуміти, на чому варто робити акцент під час подання продукції;

– визначте ставлення потенційного клієнта до різних пропозицій. Налаштуйтеся на його очікування, почуття, щоб прив'язати до них свої пропозиції;

– довідайтеся що-небудь про співрозмовника, щоб він почував себе насамперед людиною, а не клієнтом, однак не будьте настирливим;

– будьте небагатослівним, дружелюбним, відкритим, тактично допитливим;

– важливо, щоб жестикуляція й міміка відповідали тому, що сказано, інакше виникає недовіра;

– звертайте увагу на допоміжні матеріальні засоби комунікації (одяг, прикраси, аксесуари, мобільний телефон тощо). Наприклад, співробітники не повинні мати переваги в одязі над клієнтами.

***Ставлення працівника до клієнта має проявлятися через:***

– повагу;

– увагу;

– розуміння;

– прийняття;

– дружелюбність;

– допомогу.

**Позитивне ставлення до себе**, без якого неможливо любити оточуючий світ, проявляється в такому:

- задоволення від своєї справи;
- прийняття себе;
- стабільна висока самооцінка.

Продаж – це насамперед процес мотивування споживача. Мотивування є процесом залучення споживача в сферу інтересів менеджера з продажів із метою продажу продукту.

Існують три **головні стратегії мотивування споживача**:

- бізнес-орієнтована (орієнтована на збут, презентаційна, рекламна), в межах якої головне призначення продавця – рекламувати, презентувати продукт;
- клієнт-орієнтована (комунікативна, контактна), де головне призначення продавця – вступати в комунікацію зі споживачем, встановлювати контакт, з'ясовувати його потреби.
- ситуаційна (посередницька) стратегія.

Вибір стратегії залежить від типу споживача та ситуації продажу.

Існують декілька типів споживачів, серед них:

- «цілеспрямований клієнт» – той, хто має намір зробити покупку, його цікавить продукт та конкретні відповіді на його питання, зайві розмови для нього є надлишковими й непотрібними;
- «самостійний або спокушений клієнт» блокує інтерес до себе, не бажає допомоги в покупці;
- «тривожний (невпевнений) клієнт» – коли відчуває підвищену увагу до своєї персони, хвилюється, що не зможе відмовитись від продукту.

### **3. Виявлення потреб клієнта (обмін інформацією та її обробка)**

Основою особистого продажу має стати вигода для покупця, а не продукт і його характеристики, адже люди купують користь, а не властивості продукту.

Основою стадії виявлення потреб клієнта є *вислуховування*, що може проявлятися в декількох формах:

- *пасивне вислуховування*, що є зазвичай ознакою недостатньої уваги до клієнта;
- *проективне (вибіркове) вислуховування* – продавець спостерігає та звертає увагу тільки на ті слова клієнта, які він хоче слухати. Зовнішній та внутрішній світ, уявлення клієнта у цьому разі ігноруються;
- *активне вислуховування* – продавець уважно слухає клієнта, дає йому можливість виговоритися. Слухаючи клієнта фахівець із метою уточнення має переформулювати його думки.

На цьому етапі клієнт показує мотивацію й мету свого приходу на підприємство туристської індустрії. Під час спілкування з клієнтом у турагентстві передусім варто з'ясувати його найбільші побажання – коли, куди, на який період планується поїздка, кількість осіб, чи є серед них діти, якого вони віку, мета поїздки й перевага обслуговування (групове або індивідуальне). Менеджер, використовуючи свій досвід та інформаційні матеріали (каталоги, фотоальбоми, Інтернет тощо), докладно знайомить клієнта з можливими

варіантами відпочинку. У цьому разі в розмові з клієнтом важливо частіше звертатися до нього за іменем.

Варто брати до уваги, що обслуговування споживачів туристського продукту розрізняється залежно від віку, рівня освіти, доходу, соціальної приналежності, менталітету, стану здоров'я, індивідуальних особливостей тощо.

Психологічні прийоми, методи й засоби впливу, що обираються фахівцем, не повинні виходити за межі моральних норм.

Схема запитань для ефективного діалогу зі споживачем становить **клин торгівлі**. Користуючись цим методом варто задавати загальнодоступні запитання, які приведуть від загальної картини ситуації до певної проблеми та її цінності. Починати доцільно з оглядових запитань, поступово переходячи до деталізації потреб.

#### **4. Подання продукту**

Взагалі існує два **підходи до пропозиції товарів і послуг**:

- **традиційний** – орієнтований на продукт: представник компанії подає продукт і переконує споживача в необхідності його придбати;

- **консультативний** – орієнтований на покупця: продавець проводить аналіз потреб свого співрозмовника й, виконуючи функцію радника, пропонує рішення.

Потрібно допомогти клієнтові побачити за властивостями запропонованої продукції саме ті вигоди, які він може одержати. Тому фахівці мають пропонувати не якості й характеристики послуги, а почуття, ідеї й емоції, які вони викличуть.

Під час презентації продукту фахівець турфірми має вирішити низку послідовних завдань за принципами AIDA (Attention (увага) – Interest (інтерес) – Desire (бажання) – Action (дія)):

- привернути увагу клієнта. Увагу привертають чимось особливим. Наприклад, це може бути смілива заява або цікава фраза, оригінальність;

- викликати інтерес. Інтерес породжується цікавістю. Як тільки виник інтерес, його необхідно довго утримувати, щоб дійти до сутності повідомлення;

- викликати бажання придбати послугу;

- спонукати до необхідних дій. Спонукальний мотив – це внутрішня сила, що спонукає людей до певної поведінки. Декілька різних мотивів можуть впливати на людину в якийсь певний момент. Одні мотиви впливають сильніше, ніж інші, але час від часу схема змінюється, впливаючи на купівельну поведінку. Наприклад, той, хто планує відпустку, може виявити підвищену цікавість до покупки туру. Того, хто хоче що-небудь продати, повинні турбувати ті мотиви, які визначають бажання покупця, а також ті межі, в яких він ці бажання прагне реалізувати. У повідомленні про продаж необхідно використати ці мотиваційні фактори, визначивши купівельний мотив й обґрунтовуючи необхідність покупки.

Зважаючи на особливості туристських продуктів, необхідно забезпечити наочність презентації, для чого доцільно використовувати різні рекламні матеріали (проспекти, каталоги, буклети, відеофільми тощо).

Загальною умовою успіху особистого продажу є те, що клієнт зробить покупку туристського продукту тільки в тому разі, якщо до або в процесі особистого продажу одержить достатню позитивну інформацію про фірму, продукт і співробітника, який їх представляє. Тому ефективність особистого продажу значною мірою залежить від співробітника фірми, його вміння так представити продукт, щоб споживач у своїй уяві реально відчув його цінність і вигоди від покупки.

***Поради щодо подання товарів:***

- необхідно перелічити всі переваги співробітництва;
- підкреслити унікальність переваг придбання послуги саме у вас;
- згадати, що вашими послугами користується велика кількість клієнтів, варто наводити приклади;
- коли є достатньо інформації про клієнта, варто подавати послуги з його погляду;
- підкреслити саме користь від ваших товарів і послуг для клієнта, а не чому вони корисні взагалі;
- у процесі бесіди необхідно уважно спостерігати за очами, губами й руками клієнта (якщо він оглядається по сторонах, а не дивиться на вас, варто сказати щось, щоб знову привернути його увагу; якщо клієнт не посміхається, необхідно викликати його посмішку; якщо клієнт стискає руки – він утомився, варто розвіяти нудьгу й розпалити його інтерес);
- необхідно демонструвати наочний матеріал, який пов'язаний із поданням послуг – фотографії, проспекти тощо;
- водночас із характеристиками вказуйте на переваги;
- пишайтеся вашими цінами, перевагами, пропозицією, що обов'язково відчує клієнт;
- представляючи товари й послуги, демонструйте оптимізм.

У процесі надання туристської послуги головним завданням фахівця є виявлення специфічних потреб або проблем потенційного клієнта з метою їх найоптимальнішого задоволення й вирішення.

У психології існують різні **системи класифікації потреб людини**:

- **раціональні й емоційні**;
- **нерозпізнані** (ті, про які споживач не підозрює або не сприймає їх), **потенційні** (відбиваються в заявах клієнтів про загальні проблеми, складності) та ті, що **підтверджені клієнтом** (указуються в заявах, які підкреслюють, що клієнт хоче почати якісь дії, щоб усунути проблему);
- **фізіологічні** (пов'язані з підтримкою життя організму), **соціальні** (потреби в приналежності до соціальної групи, класу), **символічні** (потреби в самовираженні людини), **гедонічні** (пов'язані з одержанням сенсорного задоволення), **когнітивні** (потреби в одержанні знань), **емпіричні** (пов'язані з одержанням нового досвіду);
- **ситуаційні** (специфічні потреби, які залежать від збігу обставин), **функціональні** (потреби у виконанні специфічного ключового завдання або функції), **соціальні** (потреби в приналежності й асоціації з іншими людьми, бажання належати до деякої референтної групи), **психологічні** (відбивають

бажання знайти почуття впевненості, включають такі позитивні емоції й почуття, як успіх, радість, заохочення), **освітні** (бажання саморозвитку, одержання інформації та знань для кращого уявлення та розуміння сутності та причин подій).

Крім дослідження мотиваційної сфери споживача, важливим є також дослідження його пізнавальних особливостей, особливостей характеру, що дозволить швидше й результативніше налагодити з ним процес спілкування, більш грамотно й ефективно побудувати презентацію продукту.

Існує **шість емоційних точок впливу на поведження покупців** (Ж. Кролар), впливаючи на які можна вплинути й на поведження покупців:

- *тривожність*. Якщо клієнт прагне насамперед убезпечити себе, то у своїй презентації на перше місце варто висувати гарантії, репутацію, надійність, рекомендації;

- *жадібність*. Якщо Ви відчуваєте, що клієнт прагне до економії або хоче купити за найнижчою на ринку ціною, то можна зіграти й на цьому;

- *новизна*. Є категорія людей, для яких новизна – найважливіший критерій покупки. Вони люблять купувати нові товари, чиї назви тільки що промайнули в рекламних оголошеннях;

- *комфорт*. У випадку продажу він означає ті зручності, які здобуваються одночасно з покупкою товару. До такого типу аргументу найбільш сприйнятливі люди із практичним, раціональним складом характеру, логічно мислячі;

- *гордість*. Якщо ми хочемо зіграти на почутті гордості, то варто підкреслювати унікальність і престижність пропонованого товару;

- *прихильність*. Певний консерватизм покупця, пов'язаний із його прихильністю певному стилю, певній марці.

Під час роботи з клієнтами важливим є не тільки привернення уваги, а й її утримання. Тому презентуючи турпродукт, варто пам'ятати, що увага спрямовується на те, що рухливе й слабшає при монотонності, шаблонності, стереотипності.

Варто зрозуміло висловлювати свої думки, звертати увагу на **характеристики доступного пояснення**, серед яких:

- використання простих, коротких пропозицій зі словами, які найчастіше вживаються;

- формування недовгих висловлень;

- концентрування уваги на головному;

- використання каталогів, фотоальбомів, Інтернету тощо;

чіткість мовлення.

**Під час спілкування зі споживачем варто уникати таких типів слів:**

- *професіоналізми* – надмірне використання професійних термінів значно ускладнює спілкування;

- *пихатий стиль* – використання пишномовного стилю може створити враження спроби приховати деякі недоліки;

- *жаргон* – мова, що властива певним людям або групам людей, може бути яскравою, але викликати подив в інших;

- *неологізми* – використовувати слова, яких немає в словнику потрібно обережно, особливо в тих випадках, коли потрібно створити приємне враження;
- *вульгаризми*;
- *специфічні фрази вашої компанії*;
- *слова, що занадто привертають увагу, що спричиняють сильну емоційну реакцію, відволікають людей*;
- *неясна або абстрактна мова*;
- *надмірно складні слова*;
- *кліше*.

З метою спонукання споживача до необхідних дій подання продукту має ґрунтуватися на аргументації, яка в процесі презентації повинна мати певну структуру. **Аргументація** – це одночасно риторика (мистецтво говорити) і переконливість (мистецтво переконувати або впливати на інших). Доцільно чергувати сильні й слабкі аргументи, ставлячи визначальні доводи в середину або кінець бесіди. Фахівцю підприємства варто мати аргументи для завершення, вирішального обґрунтування своєї позиції, що допоможе запобігти невпевненості клієнта й в останній момент спрямувати його на бік придбання продукту.

У процесі реалізації послуги варто орієнтуватися на психологічні типи особистості споживача.

Існує техніка продажів за методом НЛП (або техніки переконуючих впливів), головним завданням якої є побудова довірчих відносин із покупцем.

Істотно скоротити дистанцію спілкування дозволяє **рапорт** (від фр. rapport – взаємозв'язок, взаєморозуміння), що характеризується встановленням позитивних взаємин, довіри й розуміння. Насамперед важливо продемонструвати покупцеві **конгруентність**, яка розуміється як відповідність того, що людина демонструє свідомо (насамперед слів), тому, що проявляється несвідомо (рухи тіла, міміка, інтонації, тощо), тобто це відповідність між вербальними й невербальними компонентами поведінки, між емоційним станом, що декларується та несвідомою експресією особи.

Найефективніші способи досягнення конгруентності з покупцем засновані на техніці **дзеркального відбиття, або віддзеркалювання, підстроювання** (помірна імітація пози, рухів, міміки покупця, його манери говорити).

### **5. Подолання можливих заперечень**

Ситуація, коли людина висловлює протилежну думку з приводу певного питання, проблеми називається **ситуацією заперечення**.

**Заперечення клієнта** можуть мати характер:

- *психологічний* (визначаються особливостями особистості покупця). Для подолання таких заперечень співробітнику фірми необхідні знання про особливості купівельної поведінки, а також достатній досвід у цій галузі;
- *логічний* (відсутність дійсних переваг запропонованого продукту або недостатньо вміле його подання). Для подолання заперечень продавець має досконало знати продукт, який він пропонує, аналогічні продукти конкурентів та мати чітке уявлення про їхні сильні й слабкі сторони.

### ***Загальна схема роботи із запереченнями:***

- вислухайте заперечення до кінця;
- погодьтеся із правом людини мати власну думку;
- задавайте уточнюючі запитання, щоб зрозуміти основу заперечення;
- працюйте із внутрішніми переконаннями, піддавайте їх сумніву за допомогою формулюючих запитань, контрприкладів тощо;
- підкріплюйте свою думку й доводи фактами;
- розповідайте історію, яка схожа з історією опонента;
- завершення й вихід.

### ***Головні правила роботи із запереченнями:***

- ніколи не сперечайтесь з клієнтом;
- ніколи не «нападайте» на клієнта – будь-яка людина має право на власну думку;
- завжди намагайтеся зробити так, щоб людина сама заперечувала свої власні заперечення.

### ***Правила роботи із запереченнями про конкурентів:***

2. Ніколи не кажіть негативно про конкурентів, адже коли ви лаєте конкурентів:

- ви спричиняєте недовіру до себе, створюється уявлення, що ви не впевнені у власній пропозиції або боїтеся конкуренції;
- ви даєте зрозуміти що ваш конкурент сильний суперник;
- ви робите їм безкоштовну рекламу.

2. Знайте про конкурентів усе. Якщо людина є професіоналом у своїй справі, то вона знає все про свій товар і послуги, а також про пропозиції на ринку й може працювати з будь-якими запереченнями з боку покупця.

Для **подолання можливих заперечень** продавцем існує декілька методів, що застосовуються відповідно до ситуації:

- *метод бумеранга* – подання клієнтові головного недоліку пропозиції як найважливішої переваги продукту;
- *плюс-мінус-метод* – зважування переваг і недоліків продукту;
- *метод перестрибування* – підтвердження заперечення й негайний перехід до опису переваг;
- *метод порівняння* – проведення за допомогою запитань наочного зіставлення;
- *розрахунковий метод* – надання можливості клієнту самому визначити переваги й недоліки продукту;
- *краплинний метод* – багаторазове повторення власного погляду у формі тверджень за принципом «крапля камінь точить»;
- *метод свідчень на користь продукту* – подання документації, відгуків про якість продукту;
- *метод зустрічних запитань* – зустрічне запитання у відповідь на отримане заперечення, для того, щоб клієнт переосмислив його;
- *метод заперечення* – пряме спростування заперечення;
- *метод прихованого заперечення, або метод «так, але»* – нібито згода із запереченням, а потім поступове доведення споживачу власної думки.

Унаслідок обговорення оцінюються переваги й недоліки різних варіантів вирішення проблеми й приймається компромісне рішення, яке задовольняє очікування клієнта. Наприклад, у відповідь на Вашу пропозицію за ціною партнер заявляє: «Ваша ціна дуже висока. Інша турфірма пропонує аналогічний турпродукт за меншою ціною й за вигіднішими умовами».

### **Способи відповідей на заперечення:**

1. *Спосіб відтягування.* Не варто одразу говорити про ціну. Спочатку поясніть, у чому полягає користь продукту, що пропонується, і тільки потім називайте ціну.

2. *Спосіб бутерброда.* Перелічіть усі переваги для клієнта, які надасть йому ваша пропозиція, а «зверху покладіть» ціну. Або навпаки: ціна, потім - всі переваги.

3. *Спосіб сандвіча.* «Помістіть» ціну між двома «шарами», що відбивають користь для партнера. «Продавайте» свою комерційну пропозицію, наприкінці наведіть особливо привабливий аргумент, що підтверджує необхідність прийняття пропозиції та її вигоду для клієнта.

4. *Спосіб порівняння.* Співвіднесіть ціну з користю продукту.

5. *Спосіб розподілу.* Розкладіть ціну на дрібніші складові.

6. *Спосіб множення.*

7. *Обіг емоційного характеру.* Частіше звертайтеся до емоцій споживачів. Дайте зрозуміти, що вони гідні того, щоб дозволити собі щось особливе.

8. *Спосіб підведення підсумків.* У правому стовпчику таблиці запишіть усі недоліки, які перелічив клієнт. Потім разом із ним ще раз проаналізуйте всі достоїнства й переваги вашої пропозиції й перелічіть їх у лівому стовпчику таблиці. Після цього запитайте його, невже він хоче через одиничні недоліки відмовитися від такої кількості переваг.

9. *Аргументи, що вказують на недоліки.* В описаній вище таблиці вкажіть ціну, яка б влаштовувала клієнта. Потім поясніть йому, наявність яких недоліків або відсутність яких переваг пов'язана з більш низькою ціною. До того ж називайте переваги, що виключаються, закреслюйте їх у таблиці червоним маркером.

10. *Спосіб продажу відмінностей.* Не варто продавати ціну, необхідно продавати ті якості, продукти, досягнення, сильні сторони, які відрізняють вашу фірму від інших.

### **6. Здійснення продажу.**

Якщо клієнт задоволений якістю обслуговування, обсягом запропонованих турпослуг і їхньою вартістю, то він, найімовірніше, прийме рішення про покупку турпродукту.

Більшість методів завершення продажів містить у собі використання закритих запитань й очікування відповідей покупця.

Існує низка **стратегій із завершення продажів**, серед яких найпоширенішими є такі:

– *альтернативне запитання* – пропозиція вибору між відповіддю «так» і «так»;



– *кінцеве заперечення* – клієнту пропонується перелічити заперечення щодо пропозиції, кожне заперечення розглядається за допомогою запитання у формі «Якщо..., тоді...»;

– *обмірковування*. Наприкінці зустрічі деякі споживачі кажуть: «Я подумаю», що найчастіше означає «ні». Запропонуйте клієнтові допомогу в наданні будь-якої додаткової інформації, що допоможе йому в ухваленні рішення;

– *задайте запитання*. Задаючи запитання потенційним клієнтам і уважно слухаючи відповіді, можна краще зрозуміти їхні потреби та оцінити відповідні цим потребам вигоди, які може принести послуга;

– *поінформованість*. Найважливішим моментом є поступове придбання поінформованості про те, що клієнт думає та відчуває. Потрібно зрозуміти, хто ця людина, з якою Ви розмовляєте, в якому настрої вона перебуває, напружена вона або розслаблена. Зважаючи на відповіді на ці запитання, необхідно знайти свій підхід відповідно до ситуації. Тобто задаючи запитання, слухаючи й спостерігаючи, з'являється можливість настроїтися на одну хвилю з клієнтом;

– *подолання заперечень*. У разі висловлення клієнтом заперечень проти послуги необхідно послідовно й чесно відповідати на них, тобто налаштуватися на подолання, а не на обхід заперечень.

**Завершення угоди** є важким моментом. Відмова споживача має розглядатися не як особисте заперечення проти особистості або здатностей продавця, а як заперечення певному аспекту послуги. У цьому разі варто задати клієнту запитання, чому він відповів «ні», й надалі продумати тактику продажу або внести зміни до пропозиції з метою її відповідності потребам клієнтів.

Навіть у разі прийняття клієнтом негативного рішення потрібно залишатися ввічливим і позитивно налаштованим.

### ***Прийоми, що стосуються завершення процесу особистих продажів:***

– *загублена перевага*. Продавець зауважує клієнту, що той ризикує втратити переваги й пільги, якщо негайно не прийме рішення. Приклад: «Скористайтеся розпродажем туристських путівок, ціни найнижчі...»;

– *підбиття підсумків*. Підсумовуючи заперечення клієнта й відповіді, дані на них, продавець надалі узагальнює переваги продукту, говорячи клієнтові: «Ну, добре! Якщо ви згодні, тепер нам залишається оформити договір»;

– *згода, що мається на увазі*. Такий прийом використовують під час усього процесу продажу, як немовби клієнт уже прийняв остаточне рішення придбати продукт;

– *безпрограшна альтернатива*. Полягає в тому, щоб надати клієнтові вибір між двома рішеннями, кожне з яких має призвести до покупки: «Який із цих двох готелів найбільше підходить для вас?»;

– *згода з наростаючим підсумком*. Полягає в тому, щоб одержувати схвалення клієнта протягом усього процесу обговорення, що логічно призводило б до здійснення покупки;

– *останнє заперечення*. Щоб підготувати або прискорити завершення продажу, буває корисно сказати: «Думаю, що відповів на всі ваші зауваження. Чи залишилися ще якісь заперечення?»;

– *перевага останньої хвилини*. Для прискорення процесу ухвалення рішення доцільно висунути останній аргумент, що є вирішальним і який повинен покласти кінець коливанням клієнта й забезпечити його остаточну згоду.

Якщо після спілкування клієнт ухвалює рішення щодо покупки турпродукту, то на цьому етапі варто документально оформити його взаємини з турагентством.

У цьому разі **документи** можуть бути поділені на три групи:

- *документи для замовлення* – замовлення, аркуш бронювання, підтвердження бронювання;
- *документи для клієнта* – договір, путівка, ваучер, пам'ятка, страховий поліс, квиток на транспорт;
- *документи, що затверджують особистість туриста* – паспорт, доручення на дітей тощо.

Процес оформлення документації дуже важливий, він потребує ретельного детального пророблення всіх деталей, оскільки будь-яка недбалість може створити певні незручності клієнтові, а іноді просто зіпсувати відпустку. Наслідком цього буде незадоволеність клієнта, виникнення конфліктної ситуації й, звичайно, втрата клієнтів.

Перелік документів щодо певного туру залежить від безлічі **факторів**: набір послуг, різновид туру, країна призначення, індивідуальний або груповий тур, наявність малолітніх дітей тощо, і має відповідати нормативно-правовим документам України та країни (країн) перебування.

*Заявка туриста* (групи туристів) на бронювання туру містить відомості про намір придбати ті або інші турпослуги й має бути оформлена на спеціальному бланку.

Згідно з Законом України «Про туризм», реалізація туристичного продукту здійснюється на підставі договору, у якому одна сторона (туроператор, турагент) за встановлену договором плату зобов'язується забезпечити надання за замовленням іншої сторони (туриста) комплексу туристичних послуг (туристичний продукт).

До укладення договору на туристичне обслуговування споживачу туристичного продукту має бути надана інформація про:

- головні вимоги пропонованих до оформлення виїзних/в'їзних документів (паспорт, дозвіл (віза) на в'їзд/виїзд до країни тимчасового перебування), зокрема інформацію щодо термінів їхнього оформлення;
- медичні застереження стосовно здійснення туристичної поїздки, зокрема протипоказання через певні захворювання, особливості фізичного стану (фізичні недоліки) і віку туристів;
- туроператора (турагента), його місцезнаходження та поштові реквізити, наявність ліцензії на здійснення туристичної діяльності, сертифікатів відповідності та іншу інформацію згідно із законодавством про захист прав споживачів;
- розмір фінансового забезпечення туроператора чи турагента на випадок його неплатоспроможності чи неспроможності (банкрутства) та кредитну установу, яка надала таке забезпечення.

До початку надання туристичних послуг споживачеві за його вимогою має бути надана інформація:

- про загальні умови типового (публічного) договору на надання туристичних послуг (у разі його наявності);

- програма туристичного обслуговування;

- характеристика транспортних засобів, що здійснюють перевезення, зокрема їхній різновид і категорія, терміни сполучення рейсів, а також інша обов'язкова інформація, передбачена кодексами та правилами перевезень (якщо перевезення входить до складу туристичного обслуговування);

- характеристика готелів, інших місць розміщення туристів, зокрема їхнє місцезнаходження, класифікація за законодавством країни (місця) тимчасового перебування, відомості про підтвердження відповідності послуг готелю встановленим вимогам, відомості про правила тимчасового проживання, строки й порядок оплати готельного обслуговування, а також інша обов'язкова інформація, передбачена Законом України «Про туризм», іншими нормативно-правовими актами (якщо готельне обслуговування входить до складу послуг із туристичного обслуговування);

- про звичаї місцевого населення, пам'ятки природи, історії, культури та інші об'єкти туристичного показу, що знаходяться під особливою охороною, стан навколишнього природного середовища, санітарну та епідеміологічну обстановку;

- про правила в'їзду до країни (місця) тимчасового перебування та перебування там;

- про різновиди й способи забезпечення харчування під час туристичної поїздки;

- про різновиди й тематику екскурсійного обслуговування, порядок зустрічей і проводів, супроводу туристів;

- про дату й час початку та закінчення туристичного обслуговування, його тривалість;

- відомості про мінімальну кількість туристів у групі, терміни інформування туриста про те, що туристична поїздка не відбудеться через недобір групи; .

- відомості про страхову організацію, що здійснює страхування ризиків, пов'язаних із наданням туристичного обслуговування, розмір страхових відшкодувань, порядок і умови їхньої виплати;

- про ціну туристичного обслуговування та порядок здійснення оплати;

- про місце розташування організації (організацій), уповноваженої туроператором на прийняття претензій туристів, а також про адреси й телефони українських дипломатичних установ у країні тимчасового перебування або місцевих служб, до яких можна звернутися у разі виникнення труднощів під час здійснення туристичної поїздки.

Кожна зі сторін договору може потребувати внесення змін або розірвання договору у зв'язку з істотними змінами обставин, які зазначені у договорі.

До істотних змін обставин належать:

- 1) погіршення умов подорожі, зміна термінів подорожі;
- 2) непередбачене підвищення транспортних тарифів;
- 3) введення нових або підвищення діючих ставок податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- 4) стрімка зміна курсу національних валют;
- 5) інші підстави, за домовленістю сторін.

**7. Наступний контакт із клієнтами** дозволяє з'ясувати ступінь задоволення потреб запропонованим продуктом, уточнити запити й побажання клієнтів.

Щодо специфіки готельного обслуговування, серед загальних **правил для персоналу готелів** найважливішими є такі:

– працівник має демонструвати позитивне ставлення до клієнта, повагу: вести бесіду бездоганно чемно, доброзичливим тоном, у жодному разі не підвищуючи голосу, не виявляти свого невдоволення, якщо, наприклад, клієнт приходить у самому кінці його робочого дня, зберігати витримку з нісенітними, агресивними, п'яними клієнтами, усіляко демонструвати клієнтові, що співробітник щиро стурбований його проблемою;

– працівник готелю має посміхатися клієнтові, підтримувати позитивний зоровий контакт. У розмові з гостями використовувати відповідні фрази «добрий ранок»; «звичайно, я із задоволенням зроблю це» тощо;

– тактовно інформувати клієнта й повідомляти йому навіть неприємні новини, наприклад про те, що клієнт повинен доплатити деяку суму;

– жоден працівник готелю не має права сперечатися з гостем, навіть через дрібниці; якщо споживач повідомляє що-небудь працівникові, то останній має продемонструвати максимальне прагнення зрозуміти клієнта, кивати головою, вставляти слова «зрозуміло», «добре», а якщо йому не зовсім зрозуміло, то задавати питання типу «якщо я вас правильно зрозумів, ви хочете...».

Проблеми клієнта потрібно вирішувати швидко й невідкладно. Працівник готелю має зробити все можливе, щоб якнайшвидше заспокоїти гостя. Якщо працівник не може вирішити проблему сам, він повинен направити клієнта (а краще супроводити його) до менеджера, який здатний вирішити запитання, що виникло. Протягом 20 хвилин варто зателефонувати й переконатися, що проблема вирішена, а гість задоволений.

Працівники готелю мають відповідати **стандартам гостинності**:

- запам'ятовувати імена гостей, їхні звички;
- за можливістю приділяти всім клієнтам однакову увагу;
- пам'ятати такі правила:
- гість завжди правий;
- гість завжди має бути задоволений;
- гість є найважливішою особою в готелі незалежно від того, чи присутній він особисто, звертається письмово або по телефону;

- гість є живою людиною зі своїми помилками;
- гість є невід’ємною частиною бізнесу, а не сторонньою особою.

Під час роботи зі споживачем не можна:

- демонструвати клієнту, подобається він вам чи ні;
- читати споживачу моралі;
- розпитувати гостя про особисте життя;
- прислухатися до розмов клієнтів;
- висловлювати свою думку без відповідної пропозиції клієнта;
- обговорювати із клієнтами питання політики й релігії;
- лаятися з колегами в присутності клієнтів;
- показувати своє несхвалення до нетверезого клієнта;
- розмовляти з колегою, коли клієнт чекає;
- з дітьми потрібно спілкуватися чемно, але не так формально, як із дорослими;

– з інвалідами не можна розмовляти поблажливо, голосно. Якщо вони погано чують або не розуміють, звертатися необхідно саме до них, а не до осіб, які їх супроводжують.

Для того, щоб кваліфіковано відповісти на всі запитання гостей, співробітники мають бути максимально поінформовані про готель, весь спектр послуг, розташування служб, процедури замовлення, меню в ресторані тощо. Про діяльність готелю варто завжди говорити тільки позитивно, завжди підкреслювати переваги свого готелю перед конкурентами.

Успіх у продажах значною мірою залежить від попередньої підготовки до поводження в типових ситуаціях продажів. Тому доцільно створювати корпоративну книгу зі сценаріями продажів, яка містить добірку найвлучніших мовних зворотів, доречних у тих або інших ситуаціях продажів, у випадках виникнення заперечень споживача тощо.

**Корпоративна книга сценаріїв продаж** – це практичний збірник мовних і поведінкових шаблонів, які спеціально адаптовані під продукт певної компанії, під прийняті в ній форми продажу, під головні типи її клієнтів.

Корпоративна книга сценаріїв продажів може охоплювати таку інформацію:

- унікальні конкурентні переваги компанії;
- найважливіші факти про компанію, які викликають довіру до неї;
- ефективні фрази вітання та прощання із клієнтом;
- ефективні фрази вітання та прощання із клієнтом телефоном;
- вдалі питання до клієнта, що дозволяють зрозуміти його потреби й побудувати з ним діалог;
- типові заперечення клієнтів та найефективніші способи відповіді на них;
- способи переведення властивостей пропозиції на вигоди для споживача;
- заборонені фрази та висловлення під час роботи зі споживачем тощо.

## 4.2 Комунікації з діловими партнерами в туристській індустрії

Головною комунікацією з діловими партнерами в туристському бізнесі є ділові переговори як процес взаємодії декількох взаємозалежних сторін, який здійснюється з метою досягнення власних інтересів кожною з них.

Ділові переговори є інструментом як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій.

Комунікативний аспект переговорів є визначальним, адже важливо ефективно використати мовний вплив для досягнення поставлених цілей.

Комунікативна компетентність учасників переговорів розглядається як уміння зберігати вербальну стійкість і впевненість у будь-якій ситуації, володіння технікою міжособистісних комунікацій

Професійні переговори є передусім боротьбою особистостей і соціально-психологічних технологій, які ними застосовуються, адже це значно впливає на ефективність переговорів і визначає вибір стратегії й стилю переговорного процесу.

Тому учасники переговорного процесу мають володіти низкою характеристик, серед яких: уміння планувати, здатність чітко мислити під тиском, практичний розум, навички вербальної комунікації, досконале знання предмета переговорів, моральні якості, здатність побачити та використати всі існуючі можливості.

**Техніка переговорів** – це добре налагоджений механізм, за допомогою якого досягаються поставлені цілі.

Комерційні переговори організовуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості під час зустрічі, обміну листами, телефоном тощо. Починаються вони з того моменту, коли одна зі сторін виступає з пропозицією обговорити деталі й умови контракту.

**Головні стратегічні підходи до проведення переговорів:**

- 1) **конфронтаційний (жорсткий)** – заснований на ідеї протистояння;
- 2) **партнерський (принциповий підхід, Гарвардський метод)** – заснований на ідеї зацікавленості всіма сторонами пошуку взаємоприйнятого рішення з дотриманням інтересів кожної зі сторін, припускає високий рівень довіри між сторонами;
- 3) **дружній (м'який) підхід** заснований на ідеях дружньої співучасті; заступництва.

**Поведінкові стилі проведення переговорів за провідною орієнтацією:**

– **орієнтований на вирішення переговорного завдання** – проявляється в тому, що сторона, яка його дотримується у меншому ступені зважає на те, як її дії будуть емоційно оцінені іншими учасниками переговорів й яке ставлення персонально до нього вони викличуть (стиль виправданий тоді, коли вирішення завдання є важливішим за збереження взаємин з безпосередніми учасниками переговорів);

– **орієнтований на людей, які беруть участь у переговорах** – головна увага приділяється взаєминам сторін (стиль виправданий тоді, коли важливіше сформулювати й зберегти гарні взаємини між сторонами з довгостроковою перспективою взаємодії між ними).

## **Переговори складаються з таких етапів:**

**1. Підготовка до переговорів** – на цьому етапі закладається підстава для їхнього успішного проведення (чи будуть переговори тривалими, конфліктними або вони пройдуть швидко, без зривів).

На етапі підготовки до переговорів необхідно:

- визначити предмет переговорів, тобто про що саме будуть вестися переговори;

- зібрати необхідну інформацію про партнера: його надійність, досвід в аналогічних переговорах, фінансові справи тощо. Перед першою зустріччю з іноземним партнером варто зібрати інформацію про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли й ким була заснована, в яких країнах веде справу, у яких угодах мала особливий успіх, дані про фінансове становище тощо). З метою досягнення взаємної довіри іноді рекомендується довідатися про керівництво фірми-партнера й про членів делегації (де народилися, які університети закінчили, кар'єрний шлях, склад родини, хобі тощо).

- виявити альтернативи цим переговорам.

Одне з найважливіших понять переговорного процесу – *інтереси*. Останні можуть бути загальними й різними.

Різні *інтереси* не завжди суперечать один одному. Серед них можна виділити *взаємовиключні* (сторони бажають те саме) й *непересічні інтереси* (коли реалізація інтересів однієї зі сторін ніяк не стосується інтересів іншої сторони, тобто, сторони хочуть різного).

Зазвичай підготовча робота завершується написанням підготовчих документів і матеріалів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів). Ці документи й матеріали слугують своєрідними орієнтирами на переговорах, з ними звіряється їхній процес, вносяться необхідні зміни.

## **2. Планування переговорів** складається із:

### **2.1 Планування змістовних аспектів переговорів:**

#### **2.1.1 Формулювання переговорної концепції (загального підходу до переговорів).**

Існують такі підходи до переговорів:

- *метод позиційного торгу* (твердий метод ведення комерційних переговорів), коли учасники займають певні позиції, а потім роблять поступки в деякій послідовності. Мета такого торгу – реалізувати свою вихідну, завищену позицію найповніше за мінімальними поступками. Позиційний торг залежно від його реалізації поділяється на два варіанти. В основі першого лежить припущення, що виграш одного з учасників дорівнює програшу іншого, а самі переговори розраховані на взаємодію. Другий заснований на альтернативі: або абсолютний виграш, або повний програш, тобто «все або нічого». Позиційний торг загалом є малопродуктивним, характеризується непередбачуваністю результату, великими витратами часу, можливістю погіршення взаємин із партнерами й, відповідно, великою імовірністю відмови від співробітництва в майбутньому;

– *метод принципів переговорів* (або переговорів по суті) – партнери не торгуються, а виходять із суті справи й прагнуть знайти взаємну вигоду.

Метод принципів переговорів зводиться до таких положень:

1) необхідно розмежовувати учасників і предмет переговорів, тобто варто розбиратися із проблемою, а не один з одним;

2) необхідно зосередитися на інтересах, а не на позиціях людей;

3) перш ніж вирішувати, що робити, необхідно виділити коло можливостей;

4) необхідно наполягати на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі. Це дає можливість зусилля партнерів спрямовувати на пошук тих або інших справедливих критеріїв.

*2.1.2 Формулювання мети й завдання* (серед яких можуть бути: одержання інформації про партнера, надання інформації про себе, укладення, продовження, перегляд угоди, внесення коректив):

- проведення економічних й фінансових розрахунків;
- підготовка необхідної документації;
- формулювання можливих пропозицій і їхньої аргументації;
- формулювання головної й запасної позиції на переговорах;
- підготовка найважливішого виступу глави делегації, що відбиває її позицію;

- підготовка документів, які варто надати партнеру (проект договору, юридичні, фінансові й інші документи).

*2.2 Планування організаційних моментів:*

- вибір місця проведення переговорів;
- визначення тривалості переговорів, порядку денного;
- визначення рівня ведення переговорів, складу делегації, її керівника;
- визначення, чи необхідна програма розваг (харчування, екскурсії тощо);
- проведення передпереговорів (перших контактів із партнером);
- встановлення робочих стосунків із партнером (демонстрація власної зацікавленості в переговорах, запит необхідної додаткової інформації у ділового партнера);

- погодження організаційних моментів майбутніх переговорів із партнером.

На цьому етапі також необхідно визначитися:

- скільки варто очікувати прихильності протилежної сторони до протоколу (офіційність, одяг, порядок денний);

- якого стилю обговорення учасники переговорів будуть дотримуватися (дедуктивного, індуктивного, вільного, агресивного, увічливого);

- хто приймає рішення в делегації партнера (одна людина, декілька або команда);

- наскільки гнучкими можуть бути партнери на переговорах (тактика взаємних поступок, помірна або тверда позиція);

- рівень національної, персональної чутливості протилежної сторони;

- якого ступеня виразності мови рухів тіла й поз варто очікувати від протилежної сторони (виразна міміка, безпристрасність, жестикуляція,



емоційність);

- які має пріоритети супротивник (прибуток, довгострокові відносини тощо);

- якщо делегація іноземних представників - наскільки велика культурна різниця між обома сторонами (логічна, релігійна, політична, емоційна);

- наскільки прийнятною є для нас їхня етика (дотримання контрактів, часової шкали);

- чи існує імовірність виникнення проблем із мовою іноземних партнерів (мова переговорів, перекладачі);

- який механізм існує для подолання тупикових ситуацій або для пом'якшення ускладнень, що можуть виникнути;

- наскільки припустимими є гумор, сарказм, дратівливість.

### **3. Ведення переговорів**

#### **3.1 Протокол під час ведення переговорів:**

**3.1.1 Розсаджування.** Розсаджування за столом, за яким ведуться переговори, має бути зроблено відповідно до загальноприйнятих правил і зважаючи на ранги і службове становище осіб, що беруть у них участь.

Існує декілька варіантів розсаджування за столом переговорів, наприклад:

- глави делегацій можуть сидіти з одного боку стола (якщо необхідні перекладачі – вони розміщуються збоку), а далі за столом розташовуються інші члени делегації за рангами;

- глави делегацій сидять у центрі стола, один навпроти одного, поруч із ними перебувають перекладачі й далі члени делегацій за рангами.

- члени делегації розсаджуються за алфавітом по годинній стрілці навколо круглого або прямокутного стола тощо.

У цьому разі варто пам'ятати, що варіант розсаджування залежить від багатьох чинників - рівня переговорів, від учасників тощо.

**3.1.2 Вимоги до характеру бесіди** (завжди спокійний тон, уважне вислуховування співрозмовника до кінця, не перебиваючи);

**3.1.3 Загальні відомості** (через п'ять – сім хвилин після початку переговорів подається чай, кава; через годину чай, кава пропонуються вдруге; із закінченням переговорів улаштовується протокольний захід – наприклад прийом).

#### **3.2 Технологія ведення переговорів:**

**3.2.1 Уточнення інтересів, поглядів, концепцій та позицій учасників переговорів тощо.**

На цьому етапі необхідно *викласти свій погляд*, дотримуючись правил:

- доцільніше сказати мало, ніж занадто багато;

- найважливіші думки мають бути чітко сформульовані;

- короткі пропозиції краще осмислюються, ніж довгі – фраза, що складається більш ніж із 20 слів, практично не сприймається співрозмовником;

- мова має бути фонетично доступною.

Варто уважно *вислухати партнерів*, дотримуючись рекомендацій:

- продемонструйте співрозмовникові, що ви уважно слухаєте його (підтвердіть це позою, спрямованим поглядом, запитаннями, що уточнюють,

активними емоціями);

- зосередьтеся на логічності висловлень;
- уточніть для себе, наскільки висловлення відповідають або не відповідають змісту вимовлених слів;
- спостерігайте за позою, жестами й мімікою мовця;
- пам'ятайте, що мета співрозмовника – змусити вас прийняти його погляд, змінити вашу думку, тому стежте за головною його думкою;
- не перебивайте мовця без потреби й під час його виступу уникайте діалогу зі своїми колегами, адже це спричиняє роздратування;
- демонструйте розуміння того, що сказано партнером, схвальне ставлення до нього;
- не робіть поспішних висновків стосовно виступу партнера.

*На етапі уточнення позицій у процесі переговорів можуть застосовуватися такі методи:*

- *пряме відкриття позиції* – добровільне (або як реакція на запитання партнера) повне розкриття своїх інтересів і потреб і обґрунтування важливості задоволення їх як життєвої необхідності;
- *прийняття першої пропозиції партнера* – застосовується, коли це цілком прийнятно, коли є всі підстави вважати, що партнер не піде ні на які поступки.

### *3.2.2 Обговорення позицій, аргументація запропонованих рішень.*

На етапі передавання інформації варто дотримуватися таких вимог:

- починати бесіду тільки дружнім тоном і передавати інформацію простою, зрозумілою, чіткою мовою, орієнтованою на співрозмовника та предмет спілкування;
- постійно налаштовуватися на особливості своїх опонентів, з огляду на їхній професійний рівень, життєвий і трудовий досвід, інтереси, повноваження й сферу відповідальності з покладеними на них функціями, стиль мислення й мови, зважаючи на психогеометричну форму особистості;
- раціонально організовувати передавання інформації, коротко викладати зміст матеріалу з проблеми, що обговорюється;
- цікавитися партнерами та їхніми проблемами, адже людей цікавлять насамперед вони самі;
- розбавляти складну для розуміння інформацію поясненнями, обґрунтуваннями, узагальненнями, порівняннями тощо;
- свої перші фрази, які адресуються співрозмовнику, підготовляти заздалегідь для того, щоб вони своєю нестандартністю відразу привернули його увагу;
- дискутуючи з опонентом, час від часу потрібно промовляти вголос його ім'я та по батькові, періодично спрямовувати привітний погляд на його особу, підвищувати тональність голосу тільки на ключових словах, офарблювати мову в емоційні кольори, але не занадто насичені, уникаючи монотонності.

Найважливішою фазою переговорів є аргументація.

**Аргументація** – логічний процес, сутність якого полягає в тому, що в ньому обґрунтовується істинність судження (аргументів або доводів). Аргументи учасників переговорів спрямовані переважно на те, щоб обґрунтувати власну позицію або заперечити партнерові.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей:

1. *Сильні аргументи* не викликають критики, їх неможливо спростувати, зруйнувати, не прийняти до уваги. Це насамперед:

- точно встановлені й взаємозалежні факти й судження, що впливають із них;

- закони, устами, документи, якщо вони виконуються й відповідають реальному життю;

- експериментально перевірені висновки;

- висновки експертів;

- цитати з публічних заяв, книг авторитетних авторів;

- показання свідків і очевидців подій;

- статистична інформація, якщо її збір, обробка й узагальнення зроблені професіоналами-статистиками.

2. *Слабкі аргументи* спричиняють сумніви опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів належать:

- умовиводи, засновані на двох або більше окремих фактах, зв'язок між якими неясний без третього;

- виверти й судження, побудовані на алогізмах (алогізм - прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі);

- посилення (цитати) на авторитети, які невідомі або маловідомі співрозмовникам;

- аналогії і непоказові приклади;

- доводи особистого характеру, що впливають з обставин або ті, що диктуються спонуканнями, бажаннями;

- тенденційно підібрані відступи, афоризми;

- доводи, версії або узагальнення, зроблені на підставі припущень, відчуттів;

- висновки з неповних статистичних даних.

3. *Неспроможні аргументи* дозволяють викрити, дискредитувати суперника, який їх застосував. Ними бувають:

- судження на підставі підтасованих фактів;

- посилення на сумнівні, неперевірені джерела;

- рішення, що втратили силу;

- домисли, здогади, припущення, вигадництва;

- доводи, розраховані на неуцтво;

- висновки, зроблені з фіктивних документів;

- надані авансом обіцянки;

- помилкові заяви й показання;

- подробиці й фальсифікації того, про що говориться.

Під час аргументування важливою є **переконливість мовлення**, з метою чого варто дотримуватись таких правил:

- у процесі аргументації використовуйте тільки ті доводи, які ви й опонент розумієте однаково;
- якщо довід не приймається, знайдіть причину цього й далі в розмові на ньому не наполягайте;
- не применшуйте значущість сильних доводів супротивника, навпаки, підкресліть їхню важливість і своє правильне розуміння;
- свої аргументи, які не пов'язані з тим, що говорив супротивник або партнер, наводьте після того, як ви відповіли на його доводи;
- порівнюйте темп аргументації з особливостями темпераменту партнера;
- пам'ятайте, що зайва переконливість завжди спричиняє опір;
- наведіть один-два яскравих аргументи і, якщо бажаний ефект досягнутий, обмежтеся цим.

#### ***Закони аргументації й переконання:***

1. *Закон вбудовування (впровадження)* – аргументи варто вбудовувати в логіку міркувань партнера, а не вбивати (ламаючи її), не викладати їх паралельно.

2. *Закон спільності мови мислення* – потрібно говорити мовою головних інформаційних і репрезентативних систем опонента.

3. *Закон мінімізації аргументів* – людське сприйняття обмежено, тому оптимальна кількість аргументів має бути не більше трьох-чотирьох.

4. *Закон об'єктивності й доказовості* – використовуйте тільки ті аргументи, які приймає ваш опонент. Не плутайте факти й думки.

5. *Закон діалектичності (єдності протилежностей)* – надавайте двосторонній огляд, вказуйте не тільки на плюси своїх доказів або припущень, але й на мінуси.

6. *Закон демонстрації рівності й поваги* – надавайте аргументи, демонструючи повагу до опонента та його позиції, адже «друга» переконати легше, ніж «ворога».

7. *Закон авторитету* – посилання на авторитет, відомий вашому опонентові й сприйманий ним також як авторитет, підсилюють вплив ваших аргументів.

8. *Закон рефреймінгу* – не відкидайте доводи партнера, а, визнаючи їхню правомірність, переоцінюйте їхню силу й значимість. Підсилюйте значимість втрат у випадку прийняття його позиції або зменшуйте значимість вигід, які очікує отримати партнер.

9. *Закон поступовості* – не прагніть швидко переконати опонента, краще йти поступовими, але послідовними кроками.

10. *Закон зворотного зв'язку* – надавайте зворотний зв'язок у вигляді оцінки стану опонента, опису свого емоційного стану. Приймайте на себе персональну відповідальність за непорозуміння і нерозуміння.

11. *Закон етичності* – в процесі аргументації не допускайте неетичного поведіння (агресію, обман, зарозумілість, маніпуляції тощо).

Аргументація досягає мети, коли дотримуються правил доказу:

- теза доказу (ствердження, яке необхідно довести) має бути сформульована ясно й чітко;
- у процесі доказу теза має залишатися незмінною, тобто має доводитися одне й те саме положення.

Оперувати потрібно розумними, точними, переконливими поняттями. До аргументів, щоб вони були переконливими, ставляться такі вимоги:

- як аргументи можуть бути висунуті тільки такі положення, істинність яких була доведена або вони взагалі ні в кого не викликають сумніву;
- аргументи мають бути доведені незалежно від тези, тобто варто дотримуватися правил їхнього автономного обґрунтування;
- аргументи мають бути несуперечливі;
- аргументи мають бути достатні.

Високий рівень аргументації потребує професійного володіння відповідною *технікою* (вміння приводити своєчасні логічні аргументи на підтвердження тези) й *тактикою* (вміння вибирати з аргументів психологічно діючі в певній ситуації й стосовно певного співрозмовника).

#### ***Правила побудови аргументації:***

- у разі упередженості партнера (до вас або проблеми, що обговорюється) найсильніші аргументи варто викласти на початку виступу. Настільки ж доречна й ефективна дана аргументація в ситуації, коли ви зовсім невідомі партнерам у діловому спілкуванні;
- якщо співрозмовники зацікавлені в предметі розмови, то найсильніші аргументи подавайте наприкінці її;
- займенник «я» як аргумент використовуйте тоді, коли ви в певному питанні є загальноприйнятим авторитетом, якщо ви заявляєте про себе й власну позицію;
- займенник «ми» як аргумент використовуйте тоді, коли представляєте підприємство. Не варто вживати цей займенник у ситуації, коли ним прикривається острах висловити власну думку й розчиняється відповідальність за прийняте рішення;
- займенник «ви» використовуйте під час звертання до групи людей, колективу або одночасно декількох співрозмовників (до одного краще звертатися за іменем та по батькові). Не можна використовувати цей займенник, якщо ви в такий спосіб протиставляєте себе співрозмовникам.

#### ***Правила, які допомагають переконати співрозмовника:***

1. *Правило Гомера* – черговість аргументів, що наводяться, впливає на їхню переконливість. Найпереконливішим є такий порядок аргументів: сильні – середні – один найсильніший. Сила (слабкість) аргументів має визначатися не з погляду того, хто виступає, а з погляду особи, яка приймає рішення.

2. *Правило Сократа* – для одержання позитивного рішення з важливого питання варто поставити його на третє місце після двох коротких, простих для співрозмовника питань, на які він напевно відповість «так».

3. *Правило Паскаля* – не «заганяйте співрозмовника в кут», надайте йому можливість зберегти гідність. Доведіть, що запропоноване вами задовольняє певну потребу співрозмовника.

4. Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й статусу особистості того, хто переконує.

5. Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус проявом ознак непевності, зайвих вибачень.

6. Не принижуйте статус співрозмовника, оскільки будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника призводить до негативної реакції.

7. До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося прихильно, до аргументів неприємного – з упередженням. Приємне враження створюється багатьма факторами: поважним відношенням, умінням вислухати, грамотним мовленням, приємними манерами, зовнішністю тощо.

8. Прагнучи переконати співрозмовника, починайте з того, в чому ви згодні з опонентом.

9. Виявіть емпатію, намагайтеся зрозуміти емоційний стан іншої людини, уявити хід її думок, поставити себе на її місце, співпереживати їй.

10. Будьте уважним слухачем, щоб зрозуміти хід думок співрозмовника.

11. Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника.

12. Уникайте слів, дій, що можуть призвести до конфлікту.

13. Стежте за мімікою, жестами, позами - своїми й співрозмовника.

Під час ведення переговорів іноді зіштовхуються різні думки з одного й того самого питання та пропонуються різні варіанти рішень. Розбіжність цілей породжує обмін думками, зіткнення позицій на ділових переговорах, нерідко суперечки. Дискусія може вестися з різною гостротою протистояння. Єдиної класифікації дискусійних різновидів спілкування немає.

**Суперечка** – це комунікативний процес, у якому наявне активне ставлення до точки зору співрозмовника, що виражене в її критичній оцінці.

Зіткнення думок позначається іншими поняттями: дискусія, диспут, полеміка, дебати - всі вони синонімічні, але не абсолютно тотожні.

**Диспут** (від латин. *dispute* – міркую) – колективне обговорення проблем, на вирішення яких немає однозначної, загальноприйнятої відповіді.

**Дискусія** (від латин. *discussio* – розгляд, дослідження) – публічне обговорення яких-небудь проблем, суперечливих питань, з'ясування й зіставлення різних точок зору, пошук спільної думки й знаходження оптимального рішення обговорюваної проблеми.

**Полеміка** (від грец. *polemikos* – ворожий, войовничий) – суперечка, що призводить до конфронтації, протистояння ідей і спростування принципово протилежних уявлень; це боротьба, перемога над опонентом.

У суперечці можуть використатися «виверти», тобто некоректні прийоми ведення суперечки, спроби досить грубого маніпулювання партнером із метою максимального задоволення власних інтересів, приниження опонента.

Згадування про уловки можна зустріти ще в роботах Аристотеля. Давньогрецький філософ Зенон розглядав два різновиди риторики: *риторику «відкритої долоні»*, що характеризується прагненням до переконання опонента

в суперечці, досягнення поставлених цілей шляхом аргументованого взаємоприйнятого обговорення проблеми, і *риторику «зжато́го кулака»*, орієнтовану на досягнення мети за допомогою використання засобів примуса погроз, жорстких, провокаційних прийомів у полеміці.

Суперечка є предметом вивчення еристики (від грец. «мистецтво суперечки»). Ця наука активно розвивалася в Древній Греції й розглядалася тільки як спосіб пошуку істини за допомогою діалогу. Але поступово еристика стала зводитися до того, що домінуючою метою в суперечці став виграш, перемога над опонентом за будь-яку ціну, поза залежністю від істини або справедливості. У 1808 р. лорд У. Гамільтон опублікував «Парламентську логіку», розглядаючи її як своєрідний посібник або наставляння в шахрайстві. А. Шопенгауер у передмові до роботи «Еристика, або мистецтво сперечатися» відзначав, що такі прийоми спрямовані не на пошук істини або поліпшення взаємини зі співрозмовником, а тільки на досягнення перемоги в суперечці. У наш час значення цього терміна дещо змінилося. **Еристика** – це напрям досліджень, мета яких полягає в розгляді різноманітних характеристик (логічних, семіотичних, психологічних тощо) такого складного комунікативного процесу, як суперечка.

**Спростування інформації** – це різновид доказу, коли доводиться не істинність, а хибність судження або неправильність доказу.

Залежно від цілей критичного виступу *спростування може бути виконано такими способами:*

- *критика (спростування) тези.* Її мета – продемонструвати неспроможність (хибність або помилковість) поданої тези. Спростування тези може бути прямим або непрямим. *Пряме спростування* («зведення до абсурду») виконує руйнівну функцію – за його допомогою демонструють неспроможність тези співрозмовника, не пропонуючи ніякої ідеї замість тієї, що існує. У цьому разі аргументація будується в такий спосіб: спочатку умовно допускають істинність запропонованого співрозмовником положення й виводять логічні наслідки, що випливають із нього. *Непряме спростування* будується на тому, що увага зосереджується на ретельному та всебічному обґрунтуванні власної тези;

- *критика демонстрації.* У цьому випадку показують, що в міркуваннях співрозмовника немає логічного зв'язку між аргументами й тезою. Коли теза не випливає з аргументів, то вона вважається необґрунтованою.

*Для створення позитивного клімату співробітництва варто:*

- уживати фрази, що сприяють виникненню симпатії;
- бути толерантним;
- використовувати наполегливість у розумних межах;
- уникати доводів на шкоду іншій стороні;
- правильно задавати запитання з метою кращого розуміння потреб й пріоритетів партнерів;
- не дратувати партнерів;
- вислухуючи протилежну точку зору, не обов'язково погоджуватися з нею, варто просто визнавати її;
- розвивати ідеї, в яких уже намітилася тенденція до угоди;

- відхиляти нереалістичні очікування;
- бути «гнучким», відхиляючись від маршруту, але не від мети;
- уникати критики стосовно партнерів;
- записувати висловлені думки й пропозиції, щоб уникнути їхнього невірного тлумачення;
- не відповідати на ворожі й критичні зауваження партнерів;
- розмовляти спокійно, упевнено, доречно використовувати гумор;
- вимагати аргументації думок партнера.

3.2.3 *На етапі обговорення позицій* можна використовувати такі тактичні прийоми:

- *заперечення партнерові* – вказівка партнеру на його слабкі сторони шляхом залучення фактичного матеріалу, на внутрішню суперечливість висловлень і логічні пропуски;
- *аргументація, що попереджає* – ставляться запитання, відповідь на які висвітлить неспроможність контраргументів, які очікуються;
- *констатація істотних розходжень і винесення суперечливих питань за межі обговорення*.

Існує дві *фази узгодження позицій*: спочатку загальна формула, потім деталізація.

Серед **універсальних тактичних прийомів** ведення переговорів можна виділити такі:

- *відхід, або відхилення від боротьби* – прохання відкласти розгляд проблеми, перенесення обговорення на інший час або ігнорування проблеми;
- *вичікування пов'язане з «витягуванням»* з партнера найбільшої кількості відомостей, щоб, оцінивши всі умови й наявні дані, прийняти рішення;
- *виявлення згоди або незгоди* – спосіб підкреслення спільності або, навпаки, повної розбіжності в думках;
- *пакетування* – до обговорення пропонується не одне питання або пропозиція, а декілька. До того ж у першому випадку в один «пакет» відносять привабливі пропозиції для партнера й не зовсім. Передбачається, що партнер, зацікавлений в одній або декількох пропозиціях, прийме й інші. В іншому разі домагаються прийняття головних пропозицій шляхом поступок у малозначних пропозиціях;
- *завищення вимог* – до складу проблем, що обговорюються включаються пункти, які містять пропозиції, свідомо неприйнятні для партнера та якими пізніше можна безболісно поступитися й очікувати аналогічних кроків від партнера;
- *розміщення помилкових акцентів у власній позиції* – партнерові демонструється крайня зацікавленість у вирішенні якогось питання, що у дійсності є другорядним, а потім прагнуть одержати необхідні рішення стосовно іншого, важливішого питання;
- *висування вимог в останню хвилину* – наприкінці переговорів, коли залишається тільки підписати контракт, один із партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги або підписання контракту відкладеться (зірветься);



– поступове підвищення складності питань, що обговорюються – починають переговори з найлегших питань, вирішення яких створює позитивний психологічний фон і демонструє можливість досягнення домовленостей.

3.2.4 На етапі узгодження позицій доречним є застосування таких прийомів:

– пошук загальної зони рішення – вислухавши думку партнера й зіставивши її зі своєю, варто знайти загальні моменти;

– *сюрприз* – прийняти пропозицію, що за розрахунками партнера не мала б бути прийнята вами з метою спричинити сум'яття й розгубленість партнера, і внаслідок цього взяти ініціативу у свої руки;

– *ультиматум, або останнє слово* – використовується відразу: «або приймайте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів»;

– *подвійне тлумачення* – в процесі дискусії в документі одна зі сторін «закладає» у формулювання питань подвійний зміст, що не зауважується партнером, з метою подальшого трактування угоди у власних інтересах, нібито не порушуючи її.

Існують такі **типи прийнятих рішень**:

– компроміс, коли сторони йдуть на взаємні поступки;

– знаходження в процесі обговорення принципово нового рішення;

– асиметричний, коли поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої.

3.4 Редагування тексту договору й вироблення остаточного варіанту підсумкового документу.

Під час укладання договору між туроператорами, які відправляють і приймають туристів, складається, узгоджується і затверджується програма обслуговування (документ, що містить список послуг).

Під час переговорів між турфірмами кожна зі сторін прагне одержати для себе й своїх клієнтів найвигідніші умови стосовно змісту, якості, ціни турпродукта. Тому під час переговорів з іноземним партнером варто погодити всі умови обслуговування туристів, серед них найважливішими питаннями є:

1. Точно визначити тривалість перебування туристів у країні, місті (кількість днів/кількість ночівель).

2. Установити схему роботи з готелями, серед яких можливі такі договори:

– про **оренду готелю**, тобто придбання туроператором права користування готелем на певний термін;

– про покупку місць на умовах **комитменту** (твердим блоком), тобто на умовах придбання блоків кімнат із передоплатою заявленої кількості номерів безпосередньо перед сезоном і неможливістю туроператора відмовитися від заявленого блоку до закінчення сезону;

– про покупку місць на умовах **елотменту** (м'яким блоком), тобто на умовах, коли оператор заявляє про розміри й тривалість використання власного блоку місць, однак не оплачує його попередньо, а одержує можливість вносити оплату безпосередньо перед кожним заїздом туристів;

– про співробітництво на умовах **безвідкличного бронювання** – туроператор резервує певну кількість кімнат на невеликий період із вказівкою в заявці крайніх строків оплати броні;

– про роботу на умовах **підвищеної комісії**, за якою резервування й оплата кімнат здійснюються зважаючи на певного споживача, який оплатив вартість послуг;

– про роботу на умовах **пріоритетного бронювання** – служба бронювання готелю розглядає й підтверджує заявки оператора позачергово та з максимальним пріоритетом;

– про разові заявки на умовах **стандартної комісії**, за якою резервування номера туроператором відбувається з огляду на бажання певного клієнта.

3. Одержати від партнера чітку інформацію про готель, в якому планується розміщення туристів (класність, місце розташування, назва, навколишнє середовище), про номери, адже навіть умови в готелях одного класу, але різних країн можуть значно відрізнятись.

4. Зважаючи на наявність розрахункової години, з якої відлічується кількість прожитих у готелі днів, необхідність номеру для зберігання речей до від'їзду з країни або з міста.

5. Обговорення питань харчування туристів, врахування при цьому існування в закордонних ресторанах різних варіантів обслуговування туристів (наприклад, гарні, континентальний сніданок, англійський сніданок, американський сніданок, напівпансіон, повний пансіон, система «усе включено»); форм обслуговування («а-ля карт», табльдот, шведський стіл), уточнити, сніданком, обідом або вечерею починається й закінчується турпоїздка, чи є необхідність в організації дієтичного харчування, сухому пайку (при тривалих одноденних екскурсіях або переїзді з міста в місто, якщо по дорозі немає можливості організувати харчування в ресторані).

6. Обговорити з фірмою-контрагентом питання зустрічей і проводів, доставки туристів і їхнього багажу з аеропорту або в аеропорт.

7. Обговорити питання про екскурсійну програму - чітко визначитися, що саме буде надано туристам (огляд, відвідування, екскурсія).

8. Домовитися про створення для туристів найсприятливіших умов (обговорити право безкоштовного й необмеженого користування пляжем, басейном, пляжними лежачками, стільцями, душем, парасолями, організацію «човникових» перевезень туристів на автобусі у встановлені години у випадку віддалення готелю від пляжної зони тощо).

9. Турфірмам потрібно погодити різновид транспорту для перевезення туристів на маршруті (авіаційний, залізничний і автотранспорт), умови, що забезпечують комфортабельність подорожі (клас у літаку, тип купе в поїзді, оснащеність салону автобуса тощо).

10. Погодити ціни пакета послуг, межі сезонної диференціації цін, розміри знижок та інших пільг на періоди міжсезоння і позасезонний, знижки на дітей, розмір доплат за одномісне розміщення, наявність додаткових туристських зборів тощо.

11. Погодити з приймаючою фірмою можливість надання супровіднику тургрупи послуг безкоштовно.

12. Домовитися про умови розрахунків (форма, спосіб, строки, підстава платежів, санкції за їхнє прострочення, пені, відповідальність турфірми за ануляцію туру тощо).

13. Розглянути питання поділу відповідальності перед клієнтами, порядок компенсації заподіяного туристам матеріального й морального збитку, відповідальності за збиток, заподіяний життю, здоров'ю та майну клієнтів, порядок рекламацийної роботи, виникнення форс-мажорних обставин.

У договорі (контракті) про спільну роботу туроператора й певного постачальника турпослуг, який укладається у процесі переговорів вказуються реквізити: повне найменування, форма власності, юридична й фактична адреси, банківські реквізити й контактні телефони сторін; місце й час укладання договору про співробітництво; предмет договору; умови договору – докладний опис схем подальшого співробітництва (форми роботи – факсимільна, електронна; документообіг – форма заявок, підтвердження заявок і ваучера; форми розрахунків; строки подачі заявок і їхнього підтвердження); права та обов'язки сторін; загальна вартість контракту, порядок і строки остаточного розрахунку; відповідальність сторін; визначення контактних і відповідальних осіб; форс-мажорні обставини; тривалість контракту й умови його пролонгації; печатки й підписи сторін.

Договори між туроператором і постачальниками турпослуг підписують у двох (або більше) екземплярах, з іноземним постачальником туристських послуг договір укладають двома мовами. До того ж туроператор зобов'язаний мати контракт із постачальниками абсолютно всіх послуг, включених у турпакет.

#### **4. Післяпереговорний процес:**

4.1. *Проведення аналізу переговорів* (які дії сприяли успіху, невдачі) переговорів; які виникали труднощі, як ці труднощі долалися; що не було враховано під час підготовки до переговорів, чому; які виникли несподіванки в процесі ведення переговорів; яке було поведження партнера на переговорах; які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використовувати на інших переговорах тощо).

#### **4.2. Виконання домовленостей.**

У діловому спілкуванні важливо вміти розпізнати психологічну позицію партнера й зайняти таку, що забезпечить конструктивне рішення питання.

Під час проведення ділових переговорів велику увагу слід приділяти невербальній складовій, адже важливо не лише те, що було сказано опонентом, а й як. Саме комплексне сприйняття опонентів надасть можливість досягти оптимальних результатів в переговорному процесі.

Іноді в процесі переговорів, сторони зіштовхуються з **маніпуляціями**, тобто з прихованим керуванням поведженням людини, що чиниться заради якої-небудь вигоди того, хто керує.

**Маніпуляція** – це різновид психологічного впливу, який веде до скритого виникнення в іншої людини намірів, які не співпадають із реальними бажаннями.

Людину, яка у своїх інтересах управляє поведінкою іншої мимовільно, називають **маніпулятором**.

Деякі **маніпулятивні прийоми** й правила поведінки при їх застосуванні партнерами наведені у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Маніпулятивні прийоми й правила поведінки під час їхнього застосування партнерами

| Маніпулятивний прийом  | Правила поведінки  |
|--|--|
| навмисний обман (партнер стверджує щось свідомо помилково)   | заявіть такому партнерові, що ви ведете переговори незалежно від того, довіряєте або не довіряєте йому, і збираєтеся перевірити всі його фактичні заяви, оскільки це ваша принципова позиція на переговорах  |
| сумнівність намірів  | якщо намір іншої сторони виконати угоду сумнівний, то, висловлюючи впевненість у її чесності й малій імовірності порушення умов угоди, внесіть у договір пункти, що забезпечують виконання зобов'язань, певні санкції у випадку недотримання умов договору |
| неясні повноваження (коли ви вважаєте, що дійшли до домовленості, інша сторона повідомляє вам, що не має повноважень і прав приймати остаточне рішення і йти на поступки, їй необхідно одержати схвалення іншої особи) | залишіть за собою право переглянути будь-який пункт переговорів або вимагайте бесіди з особою, що володіє реальними правами  |
| навмисний вибір незручного місця для ведення переговорів (незручне приміщення обране навмисно, щоб партнер прагнув швидше закінчити переговори й був готовий поступитися на першу вимогу)                              | запропонуйте влаштувати перерву, перейти в зручніше приміщення або домовитися про перенесення зустрічі на інший час  |

**Загальне тактичне правило протидії маніпулятивним прийомам** ведення комерційних переговорів – вчасно розпізнати тактику партнера, прямо заявити про її наявність у його поведінці й взяти під сумнів законність такої тактики, тобто відкрито обговорити її.

Найбільш несприятливими переговорними ситуаціями є такі:

1) **партнер поводить деструктивно**, повідомляє про свою тверду позицію, критикує вашу пропозицію й взагалі прагне робити тільки те, що забезпечує йому власну вигоду.

Коли ви налаштовуєтесь на конструктивний характер ведення переговорів варто:

- *відволікти партнера від деструктивних позицій, які він займає*, даючи зрозуміти, що конструктивність на переговорах вигідна насамперед йому самому;

- якщо опонент, як і раніше, заявляє про свою тверду позицію, *не відкидайте, але й не приймайте її*. Уважно вислухайте всі заперечення й покажіть, що розумієте, про що йде мова, а потім спрямуйте свої зусилля на вивчення інтересів, які стоять за такими запереченнями;

- *запропонуйте партнерові кілька варіантів вирішення проблеми, попросіть його запропонувати свої варіанти*. Потім зверніть увагу на необхідність удосконалити ці варіанти;

- *заохочуйте критику*, запитайте, що вашому опонентові здається неправильним, намагайтеся направити критику в конструктивне русло;

- *використовуйте в діалозі з вашим партнером запитання, а не твердження*. Твердження сприяють опір, водночас як запитання викликають відповіді;

- частіше *робіть паузи*, особливо після запитань, які ви задали. Якщо вам зробили нерозумну пропозицію або почали необґрунтовану атаку, найкраще - промовчати.

## **2) партнер займає вигіднішу позицію**

Варто заздалегідь продумати найгірший варіант, на який можна піти, встановити свою «межу», тобто позицію, яку не можна змінювати й найкращу (з низки наявних) альтернативу. Такі переговори мають бути досконало продумані.

Певні ситуації і поради щодо поведінки на переговорах і бесідах з партнерами наведені в таблиці 4.2.

*До тупиків у переговорному процесі* можуть призвести такі дії: переоцінка власних сил, невпевненість у власних силах і можливостях, відсутність щирості або переваги на переговорах, присвоювання собі правоти тощо.

### **Головні способи виходу з тупика:**

: правильне використання часу, затягування переговорів;

- використання різних точок зору;
- спільне дослідження альтернатив;
- внесення ключових пропозицій, що різко міняють хід подій;
- обмеження кількості питань для обговорення;
- переведення конфлікту в конструктивне русло.

Таблиця 4.2 – Певні ситуації й поради щодо поводження на переговорах і бесідах з партнерами

| Ситуація  | Поведінка  |
|---|--|
| Опонент роздуває проблему, виводить її за межі дискусії (розмови, суперечки)  | Нагадайте про межі дискусії, про її мету   |
| Опонент охоплює дріб'язки (другорядні факти), не зачіпаючи основної тези  | Нагадайте мету розмови і власну мету. Поверніть його до спірної проблеми   |
| Опонент намагається перехопити ініціативу у виборі теми розмови (підмінює принципові питання дріб'язками, висуває тези не за суттю проблеми, пропонує контрпроблему, ігнорує ваші аргументи)      | Заздалегідь продумайте заперечення суперника, вивчіть їхні мотиви, позиції для того, щоб указати співрозмовникові на його відхід від спірного питання; запитайте у нього, яку думку він доводив, попросіть висловити ставлення до аргументації |
| Супротивник допускає натяки, що компрометують вас, ставлячи під сумнів вашу думку або пропозицію з метою перенесення критики на вас, на вашу особистість; приписує вам явно безглузді висловлення | Не виключайте компліментів на адресу суперника, відповідайте доброзичливістю, демонструйте свою об'єктивність, не намагайтеся виправдатися; не проявляйте різких емоцій; не піддавайтеся на провокацію   |
| Опонент навмисно веде вас до помилкових висновків, підтасовує факти для того, щоб згодом викрити вас у безграмотності й дилетантстві  | Припиніть обмін думками, похваліть співрозмовника за глибину аналізу й попросіть його зробити узагальнюючий висновок   |
| Опонент приховує різко негативне ставлення до вашої позиції або до вас під маскою доброзичливості   | Нагадайте факт подібної «доброзичливості» колись і її результат, розкрийте його задум усім присутнім   |
| Опонент викриває вас у некомпетентності, грає на ваших помилках і недоробках, ігнорує факти «за» і «проти», тенденційно тлумачить ваші слова  | Не проявляйте зайвої делікатності. Запитайте, про що саме й заради чого йде мова. Попросіть висловити його міркування, як вийти із труднощів   |
| Супротивник постійно змінює позицію   | Не наполягайте на визнанні, згоді й підтримці вашої пропозиції. Згорніть розмову, яка однаково ні до чого не приведе   |
| Вас грубо переривають під час розмови   | Не давайте волю своїм почуттям. Це - спроба суперника вивести вас із рівноваги. За можливістю будьте сатиричні, іронічні стосовно нього  |

### 4.3 Презентація

Презентація є важливим атрибутом ділових контактів. Вона має на меті інформування та переконання потенційних клієнтів, партнерів, персоналу.

В англomовній діловій культурі поняття «presentation» є ширшим, ніж просто «презентація», це практично будь-який публічний виступ, крім «speech» (дуже короткої промови, яка не має на меті що-небудь продати або переконати).

Під презентацією розуміють перше офіційне подання зацікавлених аудиторії ще невідомої або маловідомої інформації, продукції. Предметом презентації може бути товар, послуга, книга, журнал, телепрограма, автомобіль, ідея, інноваційна структура, ефективна технологія тощо.

**Ділова презентація** – різновид публічного виступу, метою якого є формування або зміна думки, переконання об'єкта презентації.

**Етапи підготовки** до ділової презентації:

1. З'ясування того, для якої цільової аудиторії необхідно підготувати презентацію, визначення особливостей сприйняття інформації нею.
2. Визначення мети презентації
3. Яку аргументацію доцільно використовувати
4. Визначення структури презентації
5. Репетиція
6. Фіксація тексту презентації (підготовка плану, орієнтовного тексту, слайдів)

Якщо для презентації необхідно підготувати слайди, то важливо дотримуватися певних принципів:

1. На слайді мають бути зафіксовані тільки ключові моменти, на одному слайді фахівці рекомендують розміщувати не більше тридцяти слів.
2. Інформацію за можливістю варто максимально замінити символами
3. Не варто перевантажувати аудиторію частою зміною слайдів. На 20 хвилин презентації необхідно підготувати не більше 7 слайдів.
4. На одному слайді не варто використовувати більше 3 різних шрифтів (у цьому разі курсив і жирний шрифт – є окремими), більше 3 кольорів.
5. Рекомендовано використовувати шрифт без зарубок адже він легше сприймається. Наприклад, шрифт Times New Roman – із зарубками, а Arial – без.
6. Не потрібно дублювати на слайдах деякі фрази, наприклад вітання, прощання тощо.

## **4.4 Організаційні комунікації**

### **4.4.1 Основи теорії організаційних комунікацій**

Існує декілька концепцій щодо побудови й функціонування комунікаційних мереж в організації.

Фактично першими досліджували комунікаційні процеси в організації представники **школи наукового управління** (Ф. Тейлор), які припускали чіткий взаємозв'язок між посадами й ролями. Ця структура має тільки вертикальні владні зв'язки (від керівників до підлеглих), тобто така організація базується на формальних, вертикальних, ієрархічних комунікаційних зв'язках. Інформація, передана вертикаллю, поділяється на два типи: завдання й необхідні пояснення до нього, а також контроль за виконанням завдання. Зворотний зв'язок при контролі зводився тільки до доповіді про виконання завдання. Загалом дана наукова школа не надавала великого значення комунікаціям в організації.

Відповідно до головної концепції **школи** людських відносин, людина є унікальною соціальною твариною, тому з її діяльністю несумісна формалізація організаційних процесів, жорстка ієрархія підпорядкованості й відсутність

горизонтальних зв'язків в організації. Навпаки, горизонтальні організаційні зв'язки неформального характеру між членами організації мають велике значення. Представники школи людських взаємин приділяли увагу переважно неформальним комунікаціям між працівниками організації з рівним статусом, забуваючи про їхні взаємодії з адміністрацією, а також про потоки ділової інформації, необхідної для виконання працівниками своїх рольових обов'язків.

Розглядаючи організацію як відкриту систему, **системна теорія** акцентує увагу на її взаємообміні із зовнішнім середовищем, вивченні потоків інформації, що надходять від інших організацій і від соціальних інститутів (владних, політичних, суспільних тощо). До того ж організаційним комунікаціям надаються різний зміст і відтінки. Так, виділяються командні (управлінські) і ті, що інформують комунікації, внутрішні й зовнішні комунікації тощо. У межах системних теорій аналізуються інформаційні потоки, оцінюється якість інформації, переданої як по формальним, так і по неформальним каналах, а також якість прийнятих рішень залежно від дії комунікаційної системи.

#### 4.4.2 Організаційні комунікації: сутність, різновиди

Необхідною умовою існування туристського підприємства є координація спільної діяльності працівників для досягнення поставлених цілей, що можливо за допомогою добре налагодженої системи прийому, передавання й перероблення інформації, тобто розвиненої системи комунікацій, що забезпечує синхронність і точність розуміння переданого.

**Комунікації в організації** – це інформаційні взаємодії, в які люди вступають у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, або посадових інструкцій, це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами.

Організаційні комунікації, метою яких є обмін інформацією - одна із найскладніших проблем в організаціях. Здійснення комунікацій в організації викликає виконання й реалізацію інформативної, мотиваційної, контрольної й експресивної функцій комунікації, жодна з яких не має пріоритету над іншою. Комунікації відбивають не тільки процес передавання й одержання інформації, але також її сприйняття, розуміння й засвоєння.

Неефективні комунікації часто стають головною перешкодою на шляху успішної діяльності туристського підприємства, адже якщо люди не можуть ефективно обмінюватися інформацією, вони не зможуть працювати разом і досягати загальних цілей.

Виділяють такі **різновиди комунікацій** в організації:

- *формальні* – визначаються організаційною структурою підприємства;
- *неформальні* (наприклад, канал поширення слухів);
- *вертикальні (міжрівневі)* – між керівниками й підлеглими:
- *спадні комунікації* спрямовані зверху вниз – від керівника до підлеглих;
- *висхідні комунікації* – спрямовані знизу нагору – від підлеглих до керівника;
- *горизонтальні* – обмін інформацією між співробітниками;



– *діагональні* – такі, які здійснюються працівниками відділів і підрозділів різних рівнів ієрархії.

Комунікації в організації можна поділити на два типи – формальні й неформальні.

**Формальні комунікації** дозволяють упорядковувати й обмежувати інформаційні потоки. Вони визначаються існуючими регламентами: організаційними (наприклад, схемою організаційної структури); функціональними (наприклад, положенням про відділи й служби, що містить розділ «Взаємозв'язки між підрозділами»).

**Неформальні комунікації** – соціальні взаємодії між людьми, що відбивають людську потребу в спілкуванні та доповнюють формальні комунікації в організації

Комунікаційні мережі можуть бути відкритими й закритими.

*Відкритою* вважається мережа, у якій у крапках виходу каналів потік інформації може зупинитися, оскільки далі шляху немає; повернутися він може тільки тим самим шляхом, яким прийшов. У *замкнутій (закритій)* інформаційній мережі інформація може повернутися до відправника по іншому каналі, відмінному від того, по якому була послана. Однак крапка повернення не обов'язково буде вихідною, повідомлення може надійти в замкнуту мережу ззовні.

Лінія, що зв'язує дві організаційні одиниці, називається **каналом комунікації**. Сукупність каналів передавання або обміну інформацією, які об'єднують декілька організаційних одиниць, утворює **комунікаційну мережу** або **структуру** (рис. 4.1).

Комунікаційна мережа може бути:

– *глобальною* (охоплює організацію загалом) і *локальною* (стосується її частини);

– *централізованою* (взаємодія здійснюється тільки через якусь одну центральну ланку, яка виконує функцію не тільки посередника, але джерела й контролера комунікацій, що мають переважно форму вертикальних зв'язків); *поліцентричною* (наявність декількох рівноправних суб'єктів, що здійснюють концентрацію та перерозподіл інформації) і *децентралізованою* (більша частина комунікації минає центральну ланку);

– *повною та неповною*. Повнота визначається кількістю зв'язків кожного члена організації (групи) з іншими співробітниками

«Ланцюжок» – лінійний зв'язок, потік інформації йде по прямій та навпаки. «Ланцюжок» є ефективним під час виконання стандартних, рутинних операцій, але він не є придатним для роботи в динамічних умовах.

«Колесо» («Зірка») – інформацію збирає співробітник, який займає центральне положення. Підлеглі здійснюють комунікації один з одним через свого керівника. Тут завжди зрозуміло, хто несе відповідальність, досягається більше порядку. Це найстійкіший тип мережі, у ньому важко утворити неформальний канал, однак недоліками є те, що така мережа залежить від особистісних характеристик лідера (центра), може виникнути інформаційне перевантаження центра, можлива фільтрація інформації центром.

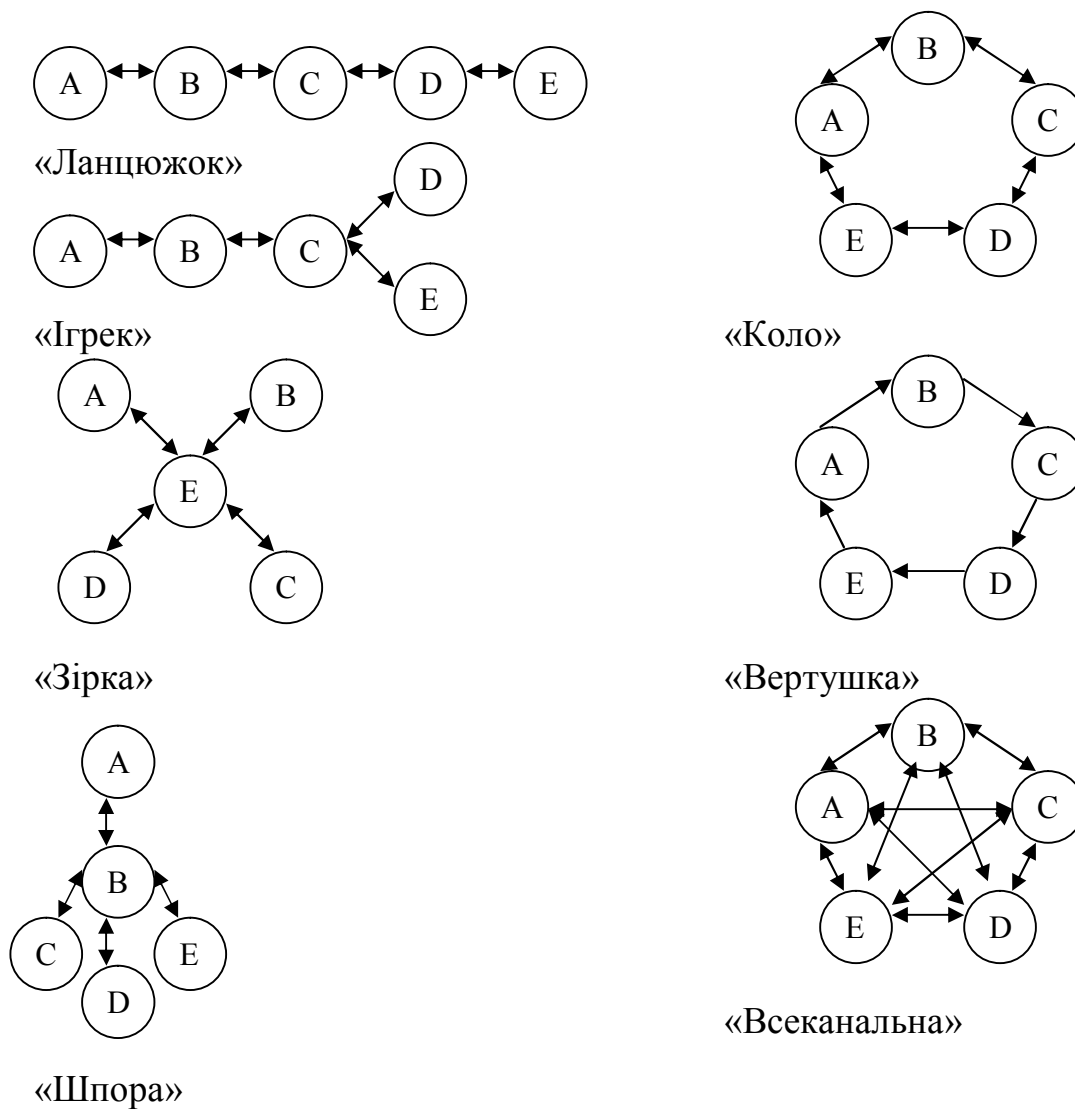


Рисунок 4.1 – Типи комунікаційних мереж

«Шпора» або «Ігрек» аналогічні «колесу», але включають три рівні, пункт А старше всіх. Він відповідає за всю організацію, його контрольні функції (справжня влада) більшою мірою залежить від дій В у його проміжній позиції. Пункт В – центр реальної влади в «шпорі». Цією владою можна користуватися як в інтересах А, так й у власних інтересах В, можливо, і в інтересах Д, Е. «Шпора» використовується для зниження інформаційного перевантаження центра, відзначеної в «колесі»; до того ж варто ретельно продумати роботу В. Централізовані мережі типу «шпора» й «У» ефективні під час вирішення простих проблем.

«Вертушка» використовують в ситуаціях, коли групи здійснюють комунікації по колу. Тут можливий обмін думками, хоча є небезпека перекручування інформації під час її інтерпретації.

«Коло» – комунікації здійснюються між людьми, розташованими поруч один з одним. У «колі» сприятливіший клімат, але він менш стійкий, чим «колесо».

«Всеканалні» мережі – повністю децентралізовані мережі, формальне

лідерство розділене або повністю відсутнє. Лідера, що контролює роботу мережі, у цій схемі немає. Цей тип мережі використовується, коли необхідна участь всіх співробітників у вирішенні складних проблем.

У комунікаційній структурі підприємства виділяють вертикальні й горизонтальні зв'язки, що пов'язано з поділом праці.

*Горизонтальний поділ праці* здійснюється зазвичай за функціональною й кваліфікаційною ознаками. Це поділ всієї діяльності на складові компоненти, тобто розкладення трудового процесу на різновиди діяльності за спеціалізацією виробництва й виконавців.

*Функціональний поділ праці* – це спеціалізація працівників за різновидами діяльності (наприклад, менеджер з реклами, менеджер транспортного відділу тощо).

*Кваліфікаційний поділ праці* ґрунтується на тому, що під час визначення різновидів трудової діяльності зважають на складність робіт і необхідну для їхнього виконання кваліфікацію.

Для працівників туристської індустрії поширеними є такі організаційні схеми горизонтального поділу праці:

- *за туристським напрямом* (застосовується великими багатопрофільними туроператорами) – відокремлюються відділи, які займаються певним напрямом. Вузька спеціалізація менеджерів сприяє більшій поінформованості про курорти, специфіку різних видів відпочинку й можливості туристичних ресурсів курортів. Однак у цьому разі практично відсутня взаємозамінність працівників. Крім того, клієнтові, який обирає місце відпочинку, доводиться спілкуватися по черзі з менеджерами різних відділів або представники агентств змушені по декілька разів зв'язуватися з різними менеджерами для того, щоб з'ясувати ті або інші питання щодо пропозицій туроператора;

- *на підставі змісту роботи* (наприклад, туроператорський, турагентський, візовий, рекламний, фінансовий відділ тощо) сприяє високому професіоналізму менеджерів, які працюють у вузькому напрямі діяльності, більш індивідуалізованому підходу працівників туроператора до партнерів та агентів;

- поєднання перелічених вище схем.

*Вертикальний поділ праці* – це зв'язки підпорядкування, які здійснюються за такими напрямками:

- *загальне управління* – вироблення та втілення головних, перспективних напрямків діяльності підприємства;

- *технологічне управління* – розроблення й впровадження прогресивних технологій;

- *економічне управління* – стратегічне й тактичне планування, аналіз економічної діяльності, забезпечення рентабельної роботи організації;

- *оперативне управління* – складання й доведення до виконавців оперативних планів, розміщення виконавців згідно з робочими місцями, інструктування, організація систематичного контролю за перебігом виробничого процесу;

– *управління персоналом* – підбір, розміщення й розвиток трудових ресурсів організації.

Головною характеристикою вертикального поділу праці є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні. Кількість осіб, підлеглих одному керівникові, становить *діапазон контролю*, тобто граничне число об'єктів, якими можна ефективно керувати (середня величина – сім-десять осіб; на вищих ланках керування – чотири-п'ять осіб, на нижчих, під час виконання простих робіт, може досягати 20–30 і більше).

***Етика ділового спілкування «зверху-вниз».*** Мистецтво й успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами й принципами, які використовує керівник стосовно підлеглих. Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування в колективі, багато в чому визначає його морально-психологічний стан. Саме на цьому рівні *формується* насамперед *моральні еталони й зразки поведінки*. Серед них головними є такі:

– прагнення перетворити організацію в згуртований колектив із високими моральними нормами спілкування, залучення співробітників до цілей організації, сприяння ідентифікації кожної особистості з колективом;

– з'ясування причин виникнення проблем і труднощів, пов'язаних з несумлінністю;

– зауваження співробітникам має відповідати етичним нормам. Із цією метою необхідно зібрати повну інформацію в конкретному випадку, обрати правильну форму спілкування;

– критика має бути спрямована на дії та вчинки, а не на особистість людини;

– критику рекомендується «приховувати» між двома компліментами, розмову закінчувати на дружній ноті;

– керівнику не варто радити підлеглому, як поводитися в особистих справах;

– керівник має ставитись до всіх співробітників як до рівноправних членів колективу;

– керівник ніколи не повинен давати співробітникам можливість помітити, що він не володіє ситуацією;

– дотримання принципу розподільної справедливості: чим більші заслуги, тим більше має бути винагорода;

– заохочення колективу навіть у тому випадку, якщо успіх досягнутий переважно за допомогою самого керівника;

– зміцнення в підлеглому почуття власної гідності, адже добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, але й морального заохочення;

– довіра до співробітників і визнання власних помилок у роботі;

– захист підлеглих, відданість їм;

– обрання правильної форми розпорядження з огляду на два фактори: ситуацію, наявність часу для нюансів і особистість підлеглого (хто перед вами, сумлінний і кваліфікований працівник або людина, яку постійно потрібно підганяти).

Рекомендації керівнику щодо тактики розмови з підлеглим, коли потрібно оцінити його ділові якості:

- спочатку розмовляйте з підлеглим про його роботу й тільки потім про нього самого;

- перш ніж повідомити працівнику свою оцінку, підведіть його запитаннями до того, щоб він сам себе оцінив. Якщо самооцінка людини вище вашої оцінки, з'ясуєте причину розбіжності;

- згадуючи про недоліки в роботі підлеглого, зважайте на те, яка загалом. Не давайте загальну негативну оцінку діяльності й особистості підлеглого – спочатку зазначте його гідність, а потім чітко вкажіть на певні помилки, недоліки;

- сумлінному працівникові дайте зрозуміти, що цінуєте його заслуги;

- якщо недоліки в роботі виникли з вашої вини, визнайте це;

- не говоріть із тим, кого оцінюєте, про інших працівників;

- не проводьте повторної розмови незабаром після того, як ви покритикували підлеглого.

**Формами розпорядження** можуть бути:

- *наказ* – варто використовувати в надзвичайній ситуації, а також стосовно несумлінних співробітників;

- *прохання* – використовується в тому разі, якщо ситуація звичайна, а взаємини між керівником і підлеглим засновані на довірі й доброзичливості;

- *запитання* – краще застосовувати тоді, коли необхідно викликати обговорення, як краще виконати роботу або підштовхнути співробітника до того, щоб він взяв ініціативу на себе. До того ж співробітники мають бути добровільними й досить кваліфікованими;

- *«доброволець»* – доцільно застосовувати в такій ситуації, коли роботу, яка має бути зроблена, не хоче робити ніхто. У цьому разі доброволець сподівається, що його ентузіазм буде відповідним чином оцінений у подальшій роботі.

Дотримуючись таких **етичних норм та принципів ділового спілкування «знизу-вгору»** співробітники організації мають:

- намагатися допомагати керівнику в створенні доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих взаємин в колективі;

- не намагатися нав'язувати керівнику свою точку зору або керувати ним, пропозиції або зауваження варто висловлювати тактовно й чемно;

- якщо в колективі насувається або вже трапилося яка-небудь радісна або, навпроти, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У випадку неприємностей необхідно прагнути допомогти полегшити вихід із цієї ситуації, запропонувати свої варіанти вирішення;

- не розмовляти з керівником категоричним тоном, не говорити завжди тільки «так» або тільки «ні»;

- бути відданими й надійними, але мати свій характер і принципи;

- не варто звертатися за допомогою, порадою, пропозицією тощо «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків;

– якщо вас наділили відповідальністю, необхідно тактовно з'ясувати права, адже відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

Головні принципи *етики ділового спілкування «за горизонталлю»*:

– не вимагайте до себе особливого відношення, привілеїв із боку іншої людини;

– спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи;

– якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами й керівник не розмежовує ваші обов'язки й відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі;

– не ставтеся з упередженістю до своїх колег, не зважайте на плітки в спілкуванні з ними;

– називайте своїх співрозмовників на ім'я й намагайтеся робити це частіше;

– посміхайтесь, будьте доброзичливі й використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб продемонструвати добре ставлення до співрозмовника;

– не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати, не перебільшуйте свою значущість та ділові можливості;

– не запитуйте у колег про особисті справи і того більше проблеми;

– намагайтеся слухати не себе, а іншого;

– не намагайтеся здаватися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді;

– надсилайте імпульси ваших симпатій - словом, поглядом, жестом, дайте учасникові спілкування можливість зрозуміти, що він вас цікавить, посміхайтесь, дивіться йому в очі;

– ставтеся до колеги як до особистості, яку потрібно поважати саму собою, а не як до засобу для досягнення ваших власних цілей.

Головними способами колективного обміну інформацією є **збори й наради**. Вони розрізняються:

– за *учасниками* (на нарадах присутні спеціалісти, відповідальні або зацікавлені особи, на зборах - весь персонал);

– за *особливостями проблем, що обговорюються* (на нарадах розглядаються поточні конкретні питання, а на зборах – загальніші);

– за *метою* (наради мають оперативне значення і мають на меті внесення корективів в удосконалення поточної діяльності; на зборах підбиваються підсумки й визначаються плани на майбутнє).

**За цілями** виділяють такі **типи нарад**:

– *ознайомча* (видавання завдань, підвищення кваліфікації);

– *інформаційна* (узагальнення відомостей, вивчення точок зору);

– *роз'яснювальна* (переконання співробітників у чомусь);

– *проблемна* (колективний пошук вирішення проблеми);

– *інструктивна* (доведення до відома необхідної інформації й пояснення способу дій);

– *оперативна* (одержання поточних відомостей про стан справ і подолання вузьких місць);

– *координаційна* (забезпечення взаємодії підрозділів).

**За частотою проведення** виділяють *разові, постійно діючі й періодичні наради*; **склад учасників** нарад може бути *постійним, змінним або змішаним*; **розв'язувані питання** – *випадковими або такими, що регулярно повторюються*; **їхнє число** – *обмеженим або необмеженим*.

**За формою підбиття підсумків** – *пов'язані або не пов'язані з прийняттям документу*.

Виділяють такі головні **різновиди нарад**:

– *диктаторські* – право голосу належить керівнику, інші мовчки слухають;

– *автократичні* – ведуться в діалоговому режимі - керівник задає запитання кожному учаснику й одержує відповіді на них;

– *сегрегативні* – коли плануються доповідь керівника й виступи підлеглих;

– *дискусійні* – їм властивий вільний обмін думками, виробляється рішення, що приймається голосуванням учасників із подальшим узгодженням керівником;

– *вільні* – наради без чіткого порядку денного й без того, хто головує. Найчастіше вони є складовою частиною зборів, коли обговорення будь-якої проблеми зайшло в безвихідь.

Найчастіше ділові наради проводяться з таких **приводів**:

– у разі потреби ухвалення колективного рішення на підставі рівного права кожного висловлювати й обґрунтовувати свою думку;

– за умови, що вирішення питання стосується інтересів одночасно декількох структурних підрозділів організації або фірми;

– у тому разі, коли для вирішення питання необхідно зважати на думки різних груп працівників.

Нарада (колективне обговорення) як форма ділової розмови має багато **позитивних рис**:

– підвищує ефективність мислення;

– у процесі наради зміцнюється творча співдружність колективу, відбувається включення інтересів окремих працівників у єдину систему колективних завдань, підвищується ділова кваліфікація учасників;

– у спільній розумовій роботі розкривається творчий потенціал кожного працівника.

Починати нараду необхідно точно у призначений час. Передусім, на початку наради аудиторії повідомляються:

– мета;

– порядок денний;

– можливі рішення й умови їхнього прийняття;

– порядок ведення й оформлення протоколу.

Після цього погоджують з її учасниками правила спільної роботи, тобто регламент виступів, порядок прийняття рішень тощо.

Той, хто проводить нараду зазвичай обирає один зі **стилів її ведення**:

- *дипломатичний стиль* припускає врахування думки всіх учасників наради;

- *авторитарний стиль* припустимий, якщо необхідно якнайшвидше прийняти рішення.

Стрижнем зборів або наради є **основна доповідь**. Вона має бути корисною й цікавою для слухачів, відповідати інтересам аудиторії.

*Підготовка до виступу* потребує вирішення таких питань:

- причини виступу;

- мета виступу;

- коло слухачів;

- як сформулювати свої думки відповідно до рівня аудиторії та її готовності до сприйняття матеріалу.

У *процесі виступу* необхідно ознайомити аудиторію з усіма «за» і «проти», фактами, наявним досвідом, думками авторитетних фахівців, спрогнозувати ситуацію, але не нав'язувати власні думки, не бути категоричним, не демонструвати своєї переваги; на закінчення необхідно запропонувати варіант вирішення.

Виступ має бути:

- яскравим, наочним;

- з чітким і зрозумілим формулюванням;

- спрямованим на головне;

- ритмічним, з постійним повторенням в різній формі найважливіших положень;

- з елементами раптовості (невідома, цікава інформація, оригінальні формулювання);

- з різною насиченістю окремих частин.

З метою кращого засвоєння матеріалу говорити потрібно на зрозумілій аудиторії мові, наводити порівняння зі знайомими речами, подавати інформацію значеннєвими блоками. Мова має складатися із коротких фраз (п'ять-дев'ять слів), виступ має вміщувати не більше десяти серйозних думок з трьома-чотирма аргументами кожна. Варто зважати на «фактор краю», пам'ятати, що занадто швидка або занадто повільна мова стомлює та відволікає, а монотонна послаблює увагу слухачів.

***Прийоми залучення на утримання уваги співрозмовників:***

- експресія – оригінальність, відмінність від звичного поведіння;

- несподіванка;

- провокація;

- гіпербола;

- прогнозування;

- зіставлення всіх «за» і «проти»;

- апеляція до авторитету;

- співпереживання;

- внесення елементу неформальності (наприклад розповідь про себе);

- швидкість і темп;



- установлення візуального контакту;
- врахування рівня освіченості аудиторії;
- дозування нової інформації;
- розмаїтість інформації тощо.

Під час виступу потрібно демонструвати переконаність, дивитися на слухачів, уникати погляду в одну крапку, говорити тільки після встановлення тиші, спостерігати за реакцією аудиторії, за допомогою підтримки аудиторії розвивати тему, що сподобалася їй, не дискутувати під час виступу, не звертати уваги на провокаційні вигуки, наприкінці подякувати присутніх за увагу.

Для успішного виступу необхідно тримати психологічну паузу, щоб зосередити увагу аудиторії на певній думці; провокувати слухачів, спричиняючи на короткий час незгоду з інформацією; задавати аудиторії запитання, утримуючись від відповідей; на хвилюючі теми говорити захоплено, емоційно, з подробицями й елементами драматизації; ділитися власним досвідом і переживаннями; ні в чому нікого не дорікати, але не лестити, не догоджати; узгоджувати слова з жестами; не часто використовувати слова «повинні» і «зобов'язані»; мати про запас веселі історії; не говорити те саме більше 15 хвилин.

**У процесі публічного виступу** можуть виникати типові труднощі:

- *нелогічність* (непослідовність у викладі суті, нечітка аргументованість матеріалу, що викладається, відсутність зрозумілості й чіткості в досягненні поставлених цілей);
- *проблема самовираження* (недостатня емоційність, скованість, монотонність виступу, невідповідність внутрішнього стану й зовнішніх ознак);
- *егоцентризм* (не береться до уваги плюралізм думок; нездатність зрозуміти думку іншої людини);
- *некомпетентність* (недостатня інформація, некомпетентність у певних питаннях);
- *проблема контакту* (труднощі контакту з аудиторією, не вдається привернути увагу слухачів, переконати тощо);
- *проблема самоконтролю* (важко перебороти хвилювання, невміння поводитися тощо);
- *проблема виходу з контакту* (сумбурність і незавершеність виступу, погане закінчення та невдалий вихід із розмови).

*Підсумки наради або зборів* оцінюються за кількістю й якістю обговорених і прийнятих на них управлінських рішень.

Існують різні **форми поводження учасників на зборах**:

а) *конструктивна роль* – прояв ініціативи; виклад проблеми; внесення пропозицій; запити про інформацію, думки; повідомлення інформації, думок, ідей; виявлення зв'язків між наявними даними; оцінка проблеми;

б) *сприяння процесу зборів* – підтримка, стимулювання тих, хто виступає; «розчищення шляху», формулювання й контроль за дотриманням установлених у групі правил; організація групового процесу й формування суспільної свідомості; посередництво, пошук компромісів; зняття напруженості;

в) *негативна роль* – агресивне поведіння; блокування ухвалення рішення; суперництво; пошук співчуття.

Під час проведення ділової наради важливими є такі моменти:

- керівникові потрібно завжди залишатися на нейтральних позиціях;
- постійно підтримувати розмову, не допускати виникнення пауз;
- запобігати суперечкам, виникненню напруги;
- відхиляти непередумані рішення, які не підкріплені фактами;
- висловлення всіх учасників має здійснюватися шляхом поіменного виклику;
- завжди має говорити тільки одна людина, неприпустимими є стихійні дискусії;
- керівник наради повинен вислуховувати думки всіх опонентів;
- необхідно прагнути до вироблення загальних підходів під час розв'язання проблем;
- не припустимо відхилятися від теми;
- уточнювати повідомлення з метою запобігання виникнення непорозуміння;
- частіше підбивати проміжні підсумки.

З метою контролювання процесу дискусії необхідно:

а) для збереження єдності учасників наради:

- не приймати чийсь сторону до остаточного підбиття підсумків;
- не висловлювати першим свою точку зору;
- підтримувати нових працівників, молодих фахівців і не дозволяти іншим проявляти агресію в їх бік;

б) для активізації учасників наради:

- мати оптимальну стратегію ухвалення рішення;
- створити умови для творчої роботи;
- не використовувати самому й не дозволяти іншим оперувати деструктивною критикою і критиканством;
- не давати учасникам наради можливості відволікатися від роботи;
- не залишати без уваги навіть незначні пропозиції;

в) для активізації обговорення пропозицій:

- задавати запитання;
- висловлювати схвалення тим учасникам наради, хто вносить конструктивні пропозиції;
- спонукувати виникнення альтернативних точок зору;
- не допускати різких випадів у чию-небудь адресу;
- чим вище «температура» дискусії, тим холоднокровніше має поводитися її організатор;
- надавати всебічну підтримку новим прогресивним ідеям;
- бути готовим до негативного результату колективного обговорення;
- не придушувати думку меншостей, можливо, саме вона є перспективною.

Нарада має тривати відповідний час, не можна її затягувати.

Тому, хто веде нараду під час підбиття підсумків обговорення того або іншого питання, узагальнюючи найважливіші положення, доцільно з'ясувати у присутніх, чи всі його правильно зрозуміли.

Під час проведення наради необхідно вести протокол. Протокол, у якому правильно зафіксовані основний зміст виступів і сформульовані ухвалені рішення, може надати неоціненну допомогу в службових конфліктах, що виникають на ґрунті ненавмисного або навмисного перекручування чийсь думки, неуважності або нерозуміння суті справи. Протокол відбиває фактичний стан питання, що розглядалося на підприємстві на день і годину наради.

У формуляр протоколу входять: найменування відомства, установи або підприємства, назва різновиду документа (протокол), дата засідання, індекс (номер), місце засідання, гриф затвердження (якщо протокол підлягає затвердженню), заголовок, куди входить найменування колегіального органу або певної наради, зазначення прізвищ голови й секретаря, склад присутніх, порядок денний, текст за формою «слухали - вирішили» (ухвалили), підпис голови й секретаря. Залежно від повноти фіксації процесу наради виділяють короткий і повний протоколи. У короткому не наводяться цілком тексти виступів, а вказуються тільки порядок денний, прізвища тих, що виступали, тема виступів і ухвалені рішення. Повні протоколи дають можливість створити уяву не тільки про характер наради, але й про діяльність підприємства, установи, фірми загалом. Повний протокол зазвичай ведуть за допомогою стенографічного, магнітофонного або електронного запису.

Важливо, щоб під час складання протоколу забезпечувалася його юридична повноцінність, що визначається наявністю всіх необхідних реквізитів, правильним їхнім оформленням і строгою вірогідністю інформації, що відбита в протоколі. Часто на нарадах рішення приймають шляхом голосування, тому в протоколі повинне бути зазначене число присутніх (від цього залежить кворум, який установлений уставом підприємства або законом), а іноді також явочний аркуш із підписами присутніх на засіданні (наприклад, у випадку присудження вчених ступенів і звань, проходження за конкурсом).

**Ділова бесіда** становить форму усного обміну інформацією між декількома людьми, але, на відміну від зборів і нарад вона відрізняється кількістю учасників, вільнішим характером проблем, процесу й результатів. Бесіді притаманні тіснота контактів, безпосередність спілкування, обов'язкова наявність зворотного зв'язку.

**За характером** бесіди бувають *офіційними* й *неофіційними*; **за спрямованістю** – *цільовими*, що вирішують певні завдання, і *загальними*; **за ступенем свободи** – *регламентованими*, тобто такими, що здійснюються згідно з певними правилами, в запропонованій послідовності й *не регламентованими*, такими як дружня розмова.

Ділова бесіда складається з **декількох етапів**:

#### **1. Підготовка бесіди:**

- визначення мети й кола питань для обговорення;
- складання попереднього уявлення про інших учасників бесіди;
- вироблення стратегії і плану бесіди (схеми викладення матеріалу,

попереднього тексту виступу, набору найважливіших понять, детально пророблених фрагментів, повного формулювання ділових пропозицій);

- репетиція ділової бесіди;
- узгодження місця і часу проведення бесіди.

## **2. Проведення бесіди:**

У *вступній частині* бесіди бажано зняти психологічну напруженість, установити взаєморозуміння.

У *головній частині* бесіди активною стороною зазвичай є ініціатор, що намагається від початку до кінця комунікації дотримуватися її головного напрямку шляхом поступового, але наполегливого проведення власних ідей і послідовної постановки запитань.

У *процесі бесіди* важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, йому потрібно дати можливість висловитися. У цьому разі застосовується **метод «я-висловлювання»**. Він припускає передавання іншій людині ставлення до ситуації без обвинувачень, без вимог до зміни її поведінки; не допускається прямий або прихований осуд.

На *закінченні бесіди* підбивають підсумки.

**3. Аналіз бесіди** на підставі зроблених записів дозволяє визначити, чи все було сказано, наскільки чітко були сформульовані думки, чи завжди вдавалося отримати задовільні відповіді, чи не були вони викликані бажанням комусь догодити, чи змогли співрозмовники бути відвертими, чи не чинився на них психологічний тиск, наскільки невимушено й комфортно вони себе почували, чи можна вважати результати бесіди задовільними, чи необхідно продовжити обговорення розглянутих питань.

У процесі обговорення питань на нарадах, зборах нерідко виникають **суперечки**. Суперечка корисна тоді, коли необхідно з декількох пропозицій обрати одну, найефективнішу або об'єднати декілька пропозицій. Щоб суперечка була творчою, необхідно мати глибоке знання предмета суперечки, зважати на емоційний стан його учасників, уміти оперувати доказами, контрдоказами, прагнути знайти істину.

**Розв'язання суперечки** проходить чотири стадії:

– *стадія конфронтації*, на якій установлюється, що між учасниками діалогу відбувається суперечка, вони формулюють конфліктуючі між собою точки зору;

– *стадія початку дискусії*, протягом якої обговорюється прагнення (або відмова) до розв'язання суперечки за допомогою коректної й прийнятної аргументації, тобто сторони домовляються про «правила гри»;

– *стадія аргументації* (вирішальна), на якій один з учасників суперечки захищає свою позицію, а його опонент систематично її критикує, вимагаючи додаткової аргументації доти, доки в нього ще залишаються заперечення або сумніви;

– *підбиття підсумків суперечки* визначає її розв'язання та особливості цього результату, визначення того, яка точка зору виявилася більш аргументованою.

### ***Правила ведення суперечки:***

- обговорювати можна тільки те питання, у якому добре обізнані обидві сторони;
- необхідно погодити з опонентом предмет суперечки;
- слід дотримуватися предмету обговорення;
- неможна допускати прийоми психологічного тиску (перехід на «особистості» тощо);
- необхідно займати певну позицію у суперечці, проявляти принциповість, але не впертість;
- потрібно дотримуватися етики ведення полеміки (спокою, витримки, доброзичливості).

Серед **некоректних прийомів або вивертів у суперечці** найчастіше зустрічаються:

- софізм як особливий прийом інтелектуального шахрайства – спроба видати неправду за істину й тим самим ввести в оману співрозмовника;
- умовчування (акцентування уваги на малозначних питаннях, а не на головній проблемі);
- використання помилкових, недоведених аргументів;
- «навішування ярликів»;
- посилення на авторитети;
- абсурдна гіперболізація;
- огульна незгода;
- зарозуміла відповідь;
- відволікання опонента від предмета суперечки;
- недоречний комплімент на адресу супротивника;
- прийом психологічного тиску;
- аргумент до фізичної сили;
- аргумент до неуцтва;
- аргумент до жалості.

У процесі комунікації існують різні **способи психологічного впливу**, серед них:

- 1) **переконання** – свідомий аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що має за мету зміну їхніх світоглядних позицій і рішень;
- 2) **вселяння** – свідомий, неаргументований вплив на людину або групу людей, заснований на некритичному сприйнятті інформації, що була передана, довірі й авторитеті до сугестора (того, хто передає інформацію);
- 3) **самовисування (самопрезентація)** – відкрите пред'явлення свідчень своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненим належним чином;
- 4) **прохання** – звертання до адресата із закликом задовольнити бажання ініціатора дії;
- 5) **примушування** – вимога виконати розпорядження ініціатора, підкріплене відкритими або прихованими погрозами (оголошення певних строків або способів виконання роботи без яких-небудь пояснень тощо);
- 6) **критика**.

Критикою можуть бути висловлювання:

- спрямовані на зміну поведження, думки або ставлення до чого-небудь;
- за допомогою яких той, хто критикує, доводить свою перевагу;
- призначені для заподіяння іншому неприємних переживань;
- за допомогою яких той, хто критикує, знімає свою нервову напругу.

Отже, критика може бути передана як докір, співпереживання, заклопотаність, подив, іронія, натяк, вимога, зауваження, виклик, побоювання, надія, аналогія, похвала тощо.

Критика завжди корисна, адже:

– це резерв вдосконалювання особистості (критика висвітлює ті проблеми, сфери діяльності, які виявилися поза полем зору особистості, допомагає вчасно прийняти необхідні рішення, що запобігають недолікам в роботі;

– будь-яка критика вимагає роздумів про те, якими є її причини та як їх виправити; вона виявляє ставлення того, хто критикує, до людини;

– якщо несправедливих критичних зауважень занадто багато, вона є показником поганого психологічного клімату в колективі;

– відмова від критики ускладнює подолання недоліків.

Критика може бути конструктивною та деструктивною.

**Деструктивна критика** – образливі висловлювання про якості людини (групи) у вигляді осміяння, «ганьблення» її справ і провин. Руйнівність такої критики полягає в тому, що вона не дозволяє людині «зберегти індивідуальність».

**Різновиди неконструктивної критики:**

– *риторичні запитання*. Такі запитання є непрямим способом виявлення обурення, що не передбачає відповіді. Його мета – змусити опонента виправдовуватися;

– *накази й заборони* – категоричні приписи. Містять безпосередню вказівку на те, що варто зробити опонентові;

– *лайка й прокльони*. Способи прояву такого роду «критики» – безадресне лихослів'я; побажання збитку опонентові; вживання висловлювань, що морально принижують або залякують співрозмовника. Лайки не інформують опонента про зміст претензії, а тільки передають йому негативне ставлення до нього;

– *догани й докори* – головний акцент робиться не стільки на поведження іншого, скільки на його особистість. Докори часто містять неправомірні узагальнення, які спричиняють суперечки й незгоду опонента, провокують докори у відповідь;

– *іронія та сарказм* застосовуються з метою виникнення у співрозмовника почуття незручності або сорому, демонстрації власної інтелектуальної переваги;

– *осудження* – тому, кого критикують повідомляють не тільки у чому була його помилка, але й роблять негативні висновки щодо його поведження;

– *приписування іншим вигаданих рис*.

**Конструктивна критика** не містить директивних приписів і вказівок; той, хто критикує, розраховує на здоровий глузд і добру волю опонента; дає можливість обирати, приймати рішення, почувати себе самостійним.

**Типові риси конструктивної критики:**

- містить докладні й об'єктивні описи того, що необхідно змінити;
- відкрито вказує на почуття, які зазнає той, хто критикує;
- містить пропозиції щодо поліпшення ситуації і коректно допомагає зрозуміти тому, кого критикують, що саме від нього очікують;
- містить у собі позитивне ставлення до того, кого критикують, демонструє віру в те, що він зможе виправити допущені помилки.

**Умови застосування конструктивної критики:**

- для висловлення критики потрібно обрати такі час й місце, коли вона буде доцільна;
- критику потрібно застосовувати обов'язково в присутності об'єкта критики;
- критика не повинна зачіпати особисту гідність людини;
- критика має бути оптимальною за обсягом.

**Головні правила конструктивної критики** такі:

- перш ніж критикувати, варто з'ясувати мету критики;
- починати потрібно з похвали, із щирого визнання позитивних якостей того, кого критикують й тільки після цього переходити до предмету критики;
- критикувати варто не особистість, а провину;
- під час критики необхідно надати можливість тому, кого критикують, висловитися;
- у процесі критики варто акцентувати увагу на головному;
- необхідно робити психологічні паузи, адже, якщо опонент перебуває в стані емоційного порушення, то у такому стані людина не чує іншу;
- критичне зауваження має бути коротким (близько хвилини), адже опонент швидко перемикається на пошук аргументів, щоб виправдатися;
- потрібен певний час, щоб людина визнала власні помилки, погодилася з зауваженнями, тобто стала психологічно налаштованою до цього
- не можна критикувати привселюдно;
- намагайтеся запобігти критиці: створюйте людині гарну репутацію, відзначаєте похвалою навіть незначний успіх;
- варто використовувати різні форми критики відповідно до індивідуальності того, кого критикують, й обставин.

**Критичні оцінки**, які можуть застосовуватися, наведені в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Критичні оцінки

| Критика                 | Висловлення   |
|-------------------------|---|
| Підбадьорлива критика   | «Нічого, наступного разу зробите краще. А зараз - не вийшло»  |
| Критика-надія           | «Сподіваюся, що наступного разу ви зробите це завдання краще»   |
| Критика-аналогія        | «Раніше, коли я був таким, як ви, молодим фахівцем, то також допустив точно таку саму помилку. Ну й дісталось ж мені від начальника!»                                       |
| Критика-похвала         | «Робота зроблена добре, але не для цього випадку»   |
| Критика-заклопотаність  | «Я дуже стурбований положенням справ, оскільки за невиконання цього завдання в строк несе відповідальність весь колектив»   |
| Безособова критика      | «У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхні прізвища. Думаю, що вони й самі зроблять для себе належні висновки» |
| Критика-співпереживання | «Я добре вас розумію, але й ви зрозумійте мене. Адже справа не зроблена»  |
| Критика-жаль            | «Я дуже шкодую, але повинен відзначити, що ваша робота виконана неякісно»   |
| Критика-подив           | «Як?! Невже ви не зробили ще роботу? Не очікував...»  |
| Критика-іронія          | «Робили, робили й зробили. Роботка що треба! Тільки як тепер в очі начальству дивитися будемо?!»  |
| Критика-натяк           | «Я знав одну людину, що поступила так само, як ви. Потім їй прийшлося погано...»  |
| Критика-пом'якшення     | «Напевно, у тому, що відбулося, винуваті не тільки ви...»   |
| Критика-докір           | «Що ж ви зробили так неакуратно? Так ще й не вчасно?!»  |
| Критика-зауваження      | «Не так зробили. Наступного разу радьтеся, якщо не знаєте, як виконати завдання!»   |
| Критика-попередження    | «Якщо ви ще раз допустите такі помилки, нарікайте на себе!»   |
| Критика-вимога          | «Роботу вам доведеться переробити!»   |
| Критика-виклик          | «Якщо допустили стільки помилок, самі й вирішуйте, як виходити з положення»   |
| Критика-порада          | «Я вам раджу не поспішати, почекайте, охолоньте й завтра з новими силами проаналізуйте, що та як потрібно виправити»  |
| Конструктивна критика   | «Робота не виконана. Розгляньте можливість використання іншого варіанту»  |
| Критика-побоювання      | «Я дуже побоююся, що й наступного разу робота буде виконана на такому самому рівні»   |
| Критика - окрик         | «Стій! Що ти робиш? Хіба можна так виконувати цю роботу?»   |
| Критика-образа          | «Ех ви! Не очікував я від вас такого! Де ж ваша совість?!»  |
| Критика-заступництво    | «Так! Не вийшло! Ну нічого, я вам допоможу»   |
| Критика-погроза         | «Я змушений застосувати до вас строге дисциплінарне покарання»  |

7) *ігнорування* – навмисна неухважність. Найчастіше сприймається як ознака зневаги й неповаги, але іноді може бути тактовною формою подолання незручності або безтактності партнера;

8) *маніпулювання* – приховане від адресата спонування його до переживання яких-небудь станів, зміни ставлення до чого-небудь, своїх власних цілей. Для маніпулятора важливо, щоб адресат вважав думки, почуття, рішення та дії своїми власними.



**Засоби маніпулювання:** порушення особистісного простору (занадто близьке наближення та торкання); прискорення або сповільнення темпу бесіди; підбурюючі висловлювання (наприклад «навіть чи ти зможеш це зробити»); обман, введення в оману, наклеп, замасковані під малозначні й випадкові висловлення; перебільшена демонстрація своєї неосвіченості з метою виклику в адресата прагнення допомогти; невинний шантаж (дружні, жартівливі натяки на помилки, порушення, які були припущені раніше тощо); формування прихильності (сприятливі судження про адресата, надання йому послуги, хвастощі, лестощі). Будь-яке маніпулювання суперечить потребі людини бути значущою, незалежною, шановною.

Головні способи маніпуляції в організаційних комунікаціях та способи захисту від них подані у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Основні способи маніпуляції та способи захисту від них

| Способи маніпуляції  | Способи захисту  |
|--|--|
| <i>Нав'язування ролі.</i> Відгадавши бажання людини, маніпулятор починає нав'язувати роль безкорисливого працівника, якого всі обожнюють і поважають тощо  | Відмова від ролі   |
| <i>Вас роблять другом.</i> Маніпулятор довірливо розповідає про себе, а пізніше звертається з яким-небудь обтяжним проханням   | Не проявляти дружньої участі в розмові з малознайомою людиною, не звертати увагу на натяки   |
| <i>Доброзичливець.</i> Надзвичайно люб'язно й доброзичливо розпитує про особисті справи, труднощі, потім звертається із проханням, у якому після такої розмови складно відмовити                             | Не бути відвертим із людиною, яку ви не вважаєте другом, і не вважати себе зобов'язаним робити те, про що просить «співчутлива» людина |
| <i>«Дружба проти загального ворога».</i> Маніпулятор довірливо повідомляє про те, як погано висловився про вас керівник або колега. Він спричиняє ворожість до «недоброзичливця», підштовхуючи до певних дій | Задайте собі запитання: «Із чого це раптом він став відкривати мені очі?»  |
| <i>Вас роблять соратником зі спільної справи</i>   | Не піддавайтеся пафосу співрозмовника  |
| <i>Мрячні натяки.</i> Маніпулятор прямо не висловлює своє безтактне прохання   | Перервати висловлення співрозмовника запитанням: «Ви це про що?»   |
| <i>Бере змором.</i> Маніпулятор із чарівною посмішкою знову й знову повторює те саме прохання, виконати яке ви не можете або не бажаєте  | «Заїжджена пластинка». Щоразу у відповідь на прохання варто повторювати: «Радий би вам піти назустріч, але нічого не можу зробити»     |

#### 4.4.3 Неформальні канали комунікації на туристському підприємстві

Важливою змістовною складовою неформальної комунікації є чутки. Однак ототожнювати ці явища не можна, оскільки змістом неформальної комунікації можуть бути не тільки слухи, а, наприклад, щирі повідомлення інтимного характеру про почуття, переживання партнерів й інша інформація.

Неформальну систему комунікацій часто називають «**виноградною лозою**», інформація в ній часто поширюється за допомогою чуток

Типовими ситуаціями, що провокують активність чуток, є кардинальні

зміни на підприємстві (припинення роботи, зміна власника, впровадження нової технології тощо).

Слухи можуть нести серйозні деструктивні наслідки, негативно впливати на трудову мотивацію персоналу; на тлі слухів може виникати паніка, дезорганізація роботи життєво важливих технологічних циклів.

Однак стихією чуток можна управляти. Сучасні дослідження у сферах організаційної психології та маркетингу доводять, що чутки можна цілеспрямовано створювати, наприклад з метою збільшення прибутку. Серед професій, пов'язаних із використанням комунікативних технологій, з'явилася така як фахівець із чуток, або слухмейкер. Робота з чутками, зокрема боротьба з ними, є однією з обов'язкових завдань служб зв'язків з громадськістю. А внутрішньоорганізаційними чутками повинні управляти менеджери, співробітники кадрових служб підприємств.

У дослідників немає єдиної думки щодо визначення чуток.

**Чутки** – це неофіційна інформація з невизначеним ступенем вірогідності, яка повідомляється або в процесі безпосереднього міжособистісного спілкування, або опосередковано передана суб'єктом знайомим учасникам комунікації.

У повсякденній свідомості чутки найчастіше ототожнюються із плітками й розуміються людьми як відсторонене явище, що не стосується їх безпосередньо.

#### 4.4.4 Управління інформаційними потоками в організації

Інформаційні потоки є головним засобом комунікацій між різними рівнями управління підприємства й засобом міжособистісного спілкування співробітників.

Управляючи інформаційними потоками, керівництво у такий спосіб управляє організаційним поведінням своїх працівників.

**Класифікація інформації залежно від характеру підготовлюваного рішення:**

- за сферою застосування (управлінська, технічна, економічна, правова);
- за функціональною спрямованістю (плануюча, організуюча, координуюча, контролююча, методична);
- за часом дії (стратегічна, тактична, оперативна);
- за характером розроблення й реалізації (урівноважена, імпульсивна, інертна, ризикована, обережна);
- за рівнем невизначеності (низька, середня, висока й надвисока);
- за масштабом впливу (загальна й приватна);
- за напрямом впливу (внутрішня й зовнішня).

Інформаційне середовище підкоряється **закону поінформованості/упорядкованості**: «Кожна система (соціальна або біологічна) прагне одержати якнайбільше достовірної, важливої й насиченої інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження)».

### **Головні наслідки закону поінформованості/упорядкованості:**

1. Досягнення максимальних значень усіх характеристик інформації призводить до дезінформації (унаслідок надлишку інформації виникають проблеми з її обробкою, зберіганням й оцінкою, що в зрештою може призвести до одержання недостовірної інформації).

2. Інформованість працівника після досягнення нею верхнього критичного рівня переходить у його компетентність.

### **Головні властивості інформації:**

1. *Обсяг сприйманої інформації* – характеризує необхідну повноту інформації про той або інший об'єкт керування. Дефіцит інформації підвищує невизначеність і ризик і призводить до утворення неформальних груп, у яких працівник прагне одержати інформацію, від відсутності якої по офіційних каналах він випробовує незадоволеність. Однак повний доступ працівника до всієї наявної інформації також може виявитися шкідливим для компанії, оскільки, перейшовши в іншу структуру, конкуруючу організацію, працівник може видати її економічним конкурентам і у такий спосіб завдати шкоди організації, у якій він раніше працював.

2. *Вірогідність інформації* – відношення набору вірної інформації до загального обсягу отриманої інформації, виражене у відсотках.

*Рівні вірогідності:* абсолютний (100 %), довірчий (80–90 %) і негативний (менше 70 %).

3. *Цінність інформації* – це характеристика інформації, що представляє її як матеріальну або інтелектуальну продукцію, що має споживчу вартість (нематеріальний актив).

*Рівні цінності інформації:*

- нульовий, що відбиває перекручену, неякісну або помилкову інформацію (недостовірну), що не приносить ніякої ефективності організації, а навпаки призводить до помилкових рішень, що приносять збиток.

- середній рівень, що відповідають інформації, отриманої від високопрофесійних фахівців компанії, що працюють у сфері програмно-цільового керування.

- високий рівень характеризує інформацію, створену в науково-дослідних установах, що працюють у системі ініціативних технологій або керування (винаходи, наукові відкриття, нові ідеї, маркетингові дослідження).

- надвисокий рівень відбиває інформацію, отриману в дослідницьких центрах і визнану світовим співтовариством як видатну (Нобелівська премія).

4. *Насиченість інформації* характеризується співвідношенням обсягу професійної та фонові інформації в якому-небудь документі або повідомленні, призначених для ознайомлення з ними працівників організації.

*Виділяють три рівні насиченості інформації:*

- високий (близько 100 %), що характеризується практично повною відсутністю фонові інформації;

- нормативний (близько 70 %), тобто обсяг професійної інформації становить 70 %, а фонові – 30 %;

- низький (менш 50 %), де обсяг фонові інформації становить більше 50 %.

5 *Відкритість інформації* характеризує поширення її використання.

*Рівні відкритості інформації:*

– секретна інформація (у грифах: особлива важливість, секретно, абсолютно секретно) утримуючу державну таємницю, відбиває глобальні потреби держави в безпеці та стабільності.

– конфіденційна інформація (службова) – відбиває корпоративні потреби й інтереси формальних і неформальних організацій.

– публічна (відкрита) інформація відбиває різнобічні особисті й суспільні інтереси.

**Конфіденційна інформація:** інформація про персонал фірми (кадровий і професійний склад працівників); персональні дані працівників; відомості про партнерів і клієнтів (клієнтські бази); інноваційні технології, розроблені певною організацією; майновий стан; інвестиційні програми й плани інвестицій; методи вивчення ринку збуту продукції; спосіб виробництва продукції й структура ціноутворення; умови угод і контрактів; дані бухгалтерського обліку; методи фінансового аналізу, застосовуваного в компанії, зокрема схеми оптимізації податкового тягаря.

### ***Контрольні запитання і завдання:***

1. Розкрийте сутність особистого продажу. Чи можна його розглядати у категоріях теорії комунікації? Чому?

2. Через які головні етапи проходить купівельна поведінка споживача?

3. З яких етапів складається зустріч клієнта з фахівцем? Охарактеризуйте кожен з них.

4. Яких правил спілкування потрібно дотримуватися фахівцю для встановлення позитивного контакту із клієнтом?

5. Який характер можуть мати заперечення клієнтів, яка загальна схема їхнього опрацювання?

6. З яких етапів складається переговорний процес? Охарактеризуйте кожен із них.

7. У чому полягає сутність аргументації? Які розрізняють різновиди аргументів?

8. Розкрийте сутність законів аргументації і переконання.

9. Яку інформацію необхідно узгоджувати туроператорам під час переговорів?

10. Які маніпулятивні прийоми можуть застосовуватися під час переговорів?

11. Розкрийте сутність поняття «організаційні комунікації».

12. Які різновиди комунікацій виділяють в організації? Охарактеризуйте кожен з них.

13. У яких напрямках можуть рухатися комунікативні потоки в організаційних комунікаціях? Наведіть приклади.

14. Які існують головні способи колективного обміну інформацією? Охарактеризуйте кожен з них.

15. Які способи психологічного впливу можуть застосовуватися в процес комунікації?

16. Перелічіть характерні риси конструктивної і деструктивної критики, наведіть приклади.

17. Розробіть стратегії поводження відповідно до запропонованого типу продавця, покупця та безпосередньо процес продажу. Поєднання двох типологій, що характеризує зустріч продавця і покупця, дає можливість одержати нову типологію форм або стилів продажу (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Типи продавця і покупця

| Тип продавця                           | Висловлювання  |
|--|--|
| Продавець – друг клієнта               | «Я хочу подружитися з клієнтом, зрозуміти його емоції й відповісти на його почуття. Він купить продукт у результаті наших особистих взаємин»   |
| Спілкування із чітко поставленою метою | «Я консультую клієнта та чітко розумію його вимоги, які треба задовольнити нашим продуктом. Клієнт одержить саме те, чого він бажає»   |
| Хочеш – бери, хочеш – не бери          | «Я надав продукт клієнтові. Йому вирішувати, купувати чи ні, якщо відмовиться, це не моя проблема - щось не так із продуктом»  |
| Мета – продати!                        | «Я натисну на клієнта, щоб він купив тепер. Мета виправдує засоби. До того ж я одержую комісійні від реальних продажів»  |
| Продавець – професіонал                | «Я володію безвідмовним методом продажу, «обробляю» клієнта за допомогою ретельного збалансованого комплексу реклами продукту, особистого шарму, знання свого продукту та пропозицій на ринку» |
| Тип покупця                            | Висловлювання  |
| Байдужний покупець                     | «Я намагаюся уникати покупок, буду мати рацію, якщо сам нічого не куплю, а надам вибір іншим»  |
| Рішучий клієнт                         | «Я добре знаю, що мені потрібно, шукаю продукт, що відповідає вимогам і який зможу купити за ціною, яку готовий заплатити»   |
| Обережний покупець                     | «Якщо я буду купувати, то зажадаю кращого варіанту за найнижчою ціною»   |
| Клієнт – друг продавця                 | «Я хочу подружитися із продавцем, зрозуміти його емоції й відповісти на його почуття. Він продасть продукт, який мені підходить у результаті наших особистих взаємин»                          |
| Почепець іміджу                        | «Я керуюся досвідом, що знайшли інші люди під час користування цим продуктом. Покупка цього продукту також буде корисна для мене, підвищить мій престиж»                                       |

18. Розробіть початок ділової зустрічі за такими варіантами:

– перед вами людина, яку ви добре знаєте. Це ваш постійний клієнт, партнер тощо. Запропонуйте їй новий контракт;

– перед вами невідома людина. Це, можливо, ваш майбутній колега, клієнт тощо. Ви вкрай зацікавлені в позитивному результаті цієї зустрічі. Виявіть себе гідним діловим партнером;

– перед вами керівник делегації фірми, з якою ви маєте намір розірвати всі ділові відносини, але фірма наполягає на виконанні раніше підписаного контракту. Знайдіть потрібні слова, а головне, аргументи для вирішення питання на свою користь. Розстатися ви повинні добрими друзями;

– перед вами керівник профспілкової організації, який потребує значного підвищення заробітної плати працівникам фірми, яку ви очолюєте. Відмовте йому, але так, щоб працівники не звільнилися з вашої фірми й не перейшли до ваших конкурентів.

19. Складіть тези (план, конспект) свого виступу перед аудиторією з метою переконання слухачів у тому, що людина, яку ви представляєте як довірену особу, є найгіднішим претендентом, наприклад на звання «підприємець року».

У тезах свого повідомлення бажано підкреслити як ділові якості претендента на звання «підприємець року», так і його людські якості.

20. Згадайте приклади маніпуляцій, з якими, можливо, вам довелося зіштовхнутися. Чи вдалося вам уникнути долі жертви маніпулювання? Якщо так, то як? Якщо ні, то як би ви вчинили зараз?

21. Підготовте аргументування з метою переконання клієнта придбати тур продукт саме у вас. Ви знаєте потреби клієнта, але є певні труднощі:

- послуги, які ви пропонуєте дорожче, ніж у конкурентів;
- все рівнозначно, але ім'я фірми-конкурента відоміше.

22. Наведіть головні характеристики будь-якої послуги, що пропонується підприємствами туристської індустрії та перетворіть їх у зиск для споживача.

23. Складіть рекламне повідомлення яке б відображало найважливіші потреби аудиторії, на яку воно спрямовано. Серед мотивів можуть бути обрані:

- раціональні (мотив здоров'я, зручності, надійності тощо);
- емоційні (мотив радощі, любові, гордості тощо);
- моральні (мотив обов'язку, справедливості, порядності тощо).

24. Розробіть пропозицію нової послуги телефоном різним типам клієнтів.

**Література:** 16, 19, 20, 23, 24, 28, 29–32, 35, 37, 38, 41–43, 45, 50, 51, 55, 57, 59–62, 64.

## РОЗДІЛ 5

### КРОСКУЛЬТУРНІ (МІЖКУЛЬТУРНІ) КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ

#### 5.1 Сутність міжкультурної комунікації

В умовах глобалізації відбувається активна взаємодія культур, сьогодні велика кількість людей бере участь у діяльності міжнародних організацій, працює в багатонаціональних компаніях, взаємодіє з іноземними партнерами, споживачами тощо.

У ситуації міжособистісної комунікації важливою є культурна приналежність комунікантів, адже в основу комунікації закладені правила поведінки, що базуються на культурних нормах і цінностях. Поводження кожного індивіда визначається цінностями й нормами культури, суспільства у якому він існує. Саме вони визначають вербальні, невербальні й паравербальні засоби комунікації, які використовують люди у певній ситуації.

Оскільки існують різні, відмінні одна від одної культури, то й учасники комунікації можуть належати до різних культур. Приналежність співрозмовників до однієї культури полегшує комунікацію, до різних - значно ускладнює її.

У процесі звичайної міжособистісної комунікації її учасники розуміють усі вербальні й невербальні нюанси. Інтерпретація та дешифрування отриманих сигналів-символів відбувається автоматично, непомітно. Але якщо один з учасників комунікації не реагує на якийсь вербальний або невербальний знак, не розуміє значення якогось слова або репліки, виникає нерозуміння, напруженість, починаються труднощі в інтерпретації. Це може свідчити про перехід звичайної міжособистісної комунікації в міжкультурну.

Для повноцінного міжкультурного взаєморозуміння необхідно знання не тільки відповідної мови, але й норм, правил, традицій, звичаїв іншої культури.

Термін «міжкультурна комунікація» вперше з'явився в 1954 р. в межах американської наукової школи культурантропологів. Едуард Т. Хол і Г. Л. Трегер опублікували статтю «Культура й комунікація» (Trager, Hall 1954 р.), у якій позначили науково-прикладну перспективу цієї проблематики.

**Міжкультурна комунікація** - сукупність різноманітних форм відносин і спілкування між індивідами й групами, що належать до різних культур.

Міжкультурні особливості діяльності в туристській індустрії потребують від її фахівців наявності додаткових умінь - розуміти уявлення й думки представників інших культур, корегувати свою поведінку, переборювати конфлікти в процесі комунікації, визнавати право на існування різних цінностей, норм поведінки. Знання мовного етикету, норм використання вербальних і невербальних засобів комунікації, особливостей їхнього застосування в інших національних культурах полегшує встановлення довірливого ставлення й доброзичливих відносин із діловими партнерами, співробітниками й споживачами.

**Міжкультурна компетентність** становить сукупність знань, навичок й умінь, за допомогою яких індивід може успішно спілкуватися з партнерами з інших культур як на повсякденному, так і на професійному рівні.

При першому контакті із чужою культурою кожна людина має у своєму розпорядженні дуже малий обсяг інформації про нове культурне середовище, тому зазвичай виникає три головних *типи невизначеності*:

- *когнітивна невизначеність* полягає в тому, що людина не може точно знати уявлення й установки свого партнера;

- *поведінкова невизначеність* – коли людина не може спрогнозувати дії свого партнера;

- *емоційна невизначеність* – психологічна бар'єр, за якого людина стурбована тим, що її можуть неправильно зрозуміти, негативно оцінити, завдати шкоди її гідності.

Зміст міжкультурної компетентності можна розділити на три групи відповідних елементів.

До афективних елементів належать емпатія й толерантність. До групи когнітивних елементів – культурно-специфічні знання, які є основою для адекватного тлумачення комунікативної поведінки представників іншої культури, як базис для запобігання нерозуміння і як підстава для зміни власного комунікативного поведіння в інтерактивному процесі.

Процесуальні елементи міжкультурної компетентності становлять стратегії, що застосовуються в ситуаціях міжкультурних контактів. Розрізняють стратегії, спрямовані на успішний перебіг такої взаємодії, спонукання до мовної дії, пошук загальних культурних елементів, готовність до розуміння й виявлення сигналів нерозуміння, використання досвіду колишніх контактів тощо, і стратегії, спрямовані на поповнення знань про культурну своєрідність партнера.

Будь-яка людина, під час взаємодії з іншими людьми, зазвичай співвідносить свої дії із прийнятими в рідній культурі нормами й стандартами поведінки, очікуючи також від своїх партнерів дотримання ними певних правил і норм міжособистісного спілкування. Часто виникає ситуація, яку Холл визначив як «**культурні окуляри**», тобто більшість людей розглядають рідну культуру як центр та міру всього. Однак норми й стандарти, притаманні рідній культурі, можуть бути неприйнятними для інших партнерів через культурні розходження та нерівність культур учасників взаємодії. Таке сприйняття партнерів зі спілкування з позицій ціннісних установок і культурних норм власної культури в науці прийнято називати етноцентризмом.

Поняття **етноцентризму** припускає, що в сприйнятті навколишнього світу люди розглядають його, ґрунтуючись на цінностях і нормах своєї культури (крізь власні «культурні окуляри») і оцінюють поведінку представників інших культур відповідно до установок рідної культури.

Альтернативою етноцентризму є **етнорелятивизм**, що базується на положенні, що поведінку людини можна зрозуміти тільки зважаючи на певну ситуацію, оскільки для культурної поведінки немає єдиного стандарту правильності.



## 5.2 Міжкультурний менеджмент

**Мультинаціональна компанія** – це багатонаціональна організація, що має підприємства в різних країнах, до того ж кожне з них залишається порівняно самостійним.

Унаслідок пристосування організаційної культури до місцевих культурних особливостей у закордонних підрозділах формується так звана «субкультура»

Культура істотно впливає на процес ведення переговорів, менеджмент, стиль лідерства, мотивацію, способи дозволу конфліктів і на багато інших елементів керування.

Для різних країн притаманний певний стиль керування, що залежить від низки чинників.

**Соціальні фактори** характеризують різний рівень розвитку людських ресурсів у тій або іншій країні (рівень освіти, кваліфікація, професійна структура, демографічні характеристики (стать, вік, мобільність)).

**Етичні фактори** обумовлені розходженнями в трудовій етиці працівників різних країн, відношенням до жінок, соціальним групам і меншинам.

**Юридичні фактори** характеризують специфіку правових систем.

До **політичних факторів** належать ступінь стабільності державної влади, наявність національних рухів, режим правління тощо.

**Економічні фактори** визначають темпи економічного розвитку країни, інфляції, доходи на душу населення, вартість місцевої робочої сили тощо.

**Національні фактори** відбивають національну культуру країни (мова, релігія, історія, звичаї, традиції, норми поведінки тощо).

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань і норм, прийнятих у країні, які розділяє більшість її жителів. **Національна ділова культура** передбачає норми й правила ведення бізнесу, ділову етику, діловий етикет і є складовою частиною національної культури.

Термін «**міжкультурний менеджмент**» означає урахування національних культурних особливостей у процесі управління й ділової взаємодії.

Формування мультинаціональної культури в організаціях, у яких працівники належать до декількох культур, взаємодіють один з одним на постійній основі є явищем **мультикультуралізації**.

## 5.3 Міжкультурна адаптація

Перебуваючи в рідному культурному середовищі, людина на рівні підсвідомості знає, як себе поводити в різних ситуаціях, адже ці основи закладаються протягом життя, це частина культури. Потрапляючи в інше культурне середовище, особистість часто випробовує почуття дискомфорту, адже стикається з іншим укладом життя, стереотипами тощо.

Конфлікт культурних норм і цінностей рідної та чужої культури може призвести до **культурного шоку**, тобто стану розгубленості, безпорадності, які спричинені втратою звичайних ціннісних орієнтирів і нездатністю поводитися правильно, адекватно зовнішньому середовищу. Запровадив поняття та вперше дослідив явище культурного шоку соціолог-антрополог Карл Оберг у 1960 р., опублікувавши статтю «Культурний шок: адаптація до нового культурного середовища».

Ступінь культурного шоку залежить від того, наскільки відрізняються культури, до яких належать люди, що взаємодіють, від їхніх особистостей.

Важливими причинами «культурного шоку» є етноцентризм і стереотипізація.

Узагальнене уявлення про типові риси, що характеризують який-небудь народ – це **етнокультурний стереотип (національний характер, менталітет)**.

Існує два різновиди етнокультурних стереотипів:

- **автостереотип** – це уявлення народу про себе;
- **гетеростереотип** – це уявлення про певний народ із боку інших народів.

Коли людина потрапляє у нові умови чужої культури, вона змушена адаптуватися до нового середовища. Зазвичай процес адаптації включає декілька етапів:

1. Знайомство з новою культурою, її досягненнями та представниками породжує оптимізм, цікавість, упевненість в успішній взаємодії.

2. Період фрустрації – виникає відчуття занепокоєння, розчарування, коли вони зіштовхуються із мовними труднощами, незвичною поведінкою оточуючих.

3. Культурний шок, якому властиві стан пригніченості, незахищеності, роздратування від знайомства з різними проявами чужої культури або *культурна синергія* (від грец. *synergeia* – співробітництво, співдружність).

4. *Етап адаптації*, який передбачає поступове звикання до нової культури, розуміння й прийняття її цінностей, освоєння нових традицій або неможливість пристосуватися до іншої культури.

Існує три варіанти адаптації людини до нової країни:

- повна адаптація (людини почуває себе легко й вільно в умовах чужої культури);
- часткова адаптація (людині однаково комфортно в рідному й чужому культурному середовищі);
- неможливість адаптуватися до нової культури.

5. *Етап реверсивного культурного шоку*, який настає з поверненням додому.

## 5.4 Моделі міжкультурних розходжень

У світі налічується безліч культур і кожна має свої особливості. Деякі культури мають спільні риси, за якими їх можна поєднувати в групи. Різні вчені пропонували свою класифікацію головних характеристик країн і культур, що

дозволяють найповніше зіставити їхню подібність і розходження. Існує значна кількість моделей, які класифікують культури світу за певними параметрами, серед них найвідомішими є:

### *1 Модель вивчення культурних цінностей (Г. Хофстеде)*

*1.1 Дистанція влади* (від малої – до великої) – це ступінь, у якій люди, що не мають влади або мають незначну владу, погоджуються з тим, що влада в суспільстві розподіляється нерівномірно.

У суспільствах *із високою дистанцією влади* особам, які мають більш високий статус (керівникам, батькам, іншим носіям владних повноважень) традиційно надається велика повага. У таких культурах не припускаються відверті протиріччя, протидія, жорстка критика.

У культурах *із низькою дистанцією влади* найбільше значення надається таким цінностям, як рівність у відносинах й індивідуальна свобода.

### *1.2 Індивідуалізм-колективізм*

**Індивідуалізм** – характеристика суспільства, у якому зв'язок між індивідами незначний, кожен піклується насамперед про себе й свою родину (США, Австралія, Великобританія, Канада, Нідерланди, Нова Зеландія та інші країни).

**Колективізм** – характеристика суспільства, у якому люди від народження перебувають і розвиваються в сильних згуртованих групах, які піклуються й оберігають своїх членів в обмін на лояльність (Гватемала, Панама, Венесуела, Колумбія, Пакистан, Корея та інші країни).

### *1.3 Мужність (маскулінність) – жіночність (фемінність)*

Культура вважається **мужньою**, якщо в суспільстві ролі чоловіків і жінок чітко розподілені – чоловіки жорсткі, агресивні, сфокусовані на матеріальному успіху й перемозі, а жінки – скромні, тендітні, зосереджені на забезпеченні якості життя й морального комфорту в родині.

**Жіночність** – характерна риса суспільства, у якому розходження ролей за статтю є несуттєвим, тобто як чоловіки, так і жінки можуть бути однаковою мірою зосереджені на матеріальному успіху або на забезпеченні якості життя.

### *1.4 Неприйняття невизначеності*

**Уникання невизначеності** (від слабкого – до сильного) – це ступінь дискомфорту, тривоги, страху, яку випробовують люди перед невідомими або невизначеними обставинами.

У культурах *із високим рівнем невизначеності* люди відрізняються емоційністю, агресивністю, активним способом життя.

Представники культури з **низьким рівнем невизначеності** характеризуються спокоєм, терпимістю, безтурботністю, повільністю.

### *1.5 Довгострокова-короткострокова орієнтація.*

Перевага **довгострокової орієнтації** в національній культурі означає готовність суспільства жити й діяти на благо майбутнього (Китай, Японія, Гонконг тощо)

За **короткостроковою орієнтацією** високо цінується минуле й акцентується увага на сьогоденні (США, Німеччина, Франція тощо).

## *2 Модель ціннісної орієнтації (А. Клукхон, Ф. Стродтбек)*

### *2.1 Ставлення людей до природи:*

- **панування над природою** (властиво більшості розвинених країн і часто завдає непоправної шкоди навколишньому середовищу);
- **гармонія з природою** (усвідомлення людиною себе як частини природи);
- **підпорядкування природі** (властиво країнам третього світу, люди не вживають ніяких заходів, щоб упоратися з катастрофами, що грозять).

### *2.2 Ставлення до часу, часова орієнтація:*

- **на минуле** (шукають рішення проблем у накопиченому раніше досвіді);
- **на сьогодні** (цікавить негайний результат);
- **на майбутнє** (намагаються оцінити наслідки прийнятих сьогодні рішень у довгостроковій перспективі).

Деякі культури сприймають час як обмежений ресурс (США, Німеччина), деякі вважають час необмеженим, нескінченним і невичерпним (представники східних культур – Китай, Індія, Японія).

Різне ставлення до часу відбивається на нормах ділової етики, на веденні переговорів, пунктуальності, дотриманні строків виконання домовленостей тощо.

### *2.3 Індивідуалізм або колективізм.*

#### *2.4 Природа людини.*

- країни, де **людину вважають джерелом пороку** і застосовують чітку систему правил, жорсткий контроль поведінки людей і санкції за порушення встановлених суспільних норм (Сінгапур);
- країни, де вважають, що **людина по своїй природі доброчесна** (взаємини засновані на довірі, повазі, взаєморозумінні);
- країни, де вважається, що **в людях уживається добро й зло** (більшість країн Європи й Америки).

### *2.5 Ставлення до життя й діяльності:*

- **країни з орієнтацією суспільства на активну діяльність** (виражена потреба людей займатися активною діяльністю, цілеспрямованість, прагматичний підхід, бажання досягти результатів);
- **країни, орієнтовані на життя у всіх його проявах** (люди відрізняються емоційністю, відкритим проявом почуттів);
- **країни, в яких переважає дотримання балансу між особистим життям і професійною діяльністю.**

## *3 Групи країн за подібністю культурних цінностей (С. Ронен, О. Шенкар):*

- **англомова:** США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія;
- **скандинавська:** Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція;
- **германська:** Німеччина, Австрія, Швейцарія;
- **латиноєвропейська:** Португалія, Іспанія, Італія, Франція, Бельгія;
- **латиноамериканська:** Перу, Мексика, Аргентина, Чилі, Венесуела, Колумбія;
- **близькосхідна:** Греція, Іран, Туреччина;

– *тихоокеанська*: Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, В'єтнам;

– *арабська*: Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати;

– *інші країни, що не належать ні до однієї групи* (Японія, Ізраїль, Індія, Бразилія).

Проведені дослідження не охопили країни Африки, більшу частину країн Азії й Східної Європи.

#### *4 Класифікація ділових культур (Р. Льюїс)*

*4.1 Моноактивні культури* – це культури, орієнтовані на справу. У цих культурах прийнято планувати своє життя, складати розклади й дотримуватися їх, організовувати діяльність у певній послідовності, займатися тільки однією справою в певний момент часу (німці, швейцарці, американці). Представникам моноактивного типу культури властиве лінійне ставлення до часу, вважається, що воно йде в одному напрямі – від минулого через сьогодні до майбутнього. Тому час вважається обмеженим ресурсом, який необхідно ефективно використовувати.

*4.2 Поліактивні культури* – це культури, орієнтовані на людину. Представникам цього типу культур властиві товариськість, виконання багатьох справ відразу, вільне ставлення до часу (запізнення вважається нормальним і цілком природним) й закону, життя не за розкладом (араби, жителі Південної Америки, Мексики, Італії, Іспанії). Для поліактивних культур час є суб'єктивною величиною, якою можна розпоряджатися відповідно до власних планів і намірів.

*4.3 Реактивні культури* – це культури, орієнтовані на процедуру взаємодії, що надають найбільшого значення ввічливості й повазі (китайці, японці, фіни). Головні цінності – гармонія у стосунках, повага, толерантність, дбайливе відношення до своєї репутації й репутації інших.

Час сприймається як такий, що обертається по колу з певною циклічністю – один день змінюється наступним, змінюються пори року, покоління.

#### *5 Класифікація ділових культур (Ф. Тромпенаарс)*

##### *5.1 Культури універсальних і приватних істин*

**Культура універсальних істин** заснована на правилах, до того ж усі закони й правила однакові для всіх, не повинно бути винятків, оскільки винятки послаблюють правила.

**У культурі приватних істин** вважається, що правил потрібно дотримуватися залежно від певних умов і взаємин між людьми, тобто існують приватні правила й закони.

##### *5.2 Культури колективізму й індивідуалізму.*

##### *5.3 Культури нейтральні й емоційні.*

**В емоційних культурах** прийнято проявляти емоції в будь-якій ситуації.

**У нейтральних культурах** навпаки, вважається, що емоції потрібно контролювати.

##### *5.4 Культури низькоконтекстні та висококонтекстні.*

У **висококонтекстних культурах** приватне та публічне життя тісно пов'язані між собою, статус і репутація поширюються на всі сфери життя (країни Сходу, Азії, Південної і Південно-Західної Європи).

У **низькоконтекстних культурах** не тільки розділяють приватне життя (яке стосується тільки самої людини) від суспільної, але й розглядають кожен сектор життя окремо, статус і репутація не поширюються автоматично на всі сфери життя (Північна Америка, Голландія, Скандинавські країни, Німеччина тощо).

5.5 *Культури, орієнтовані на соціальне походження та на заслуги.*

У культурах, **орієнтованих на соціальне походження**, суспільство приписує індивіду статус автоматично, незалежно від самої людини, в **орієнтованих на заслуги**, статус визначається залежно від власних зусиль і заслуг людини.

5.6 *Культури, які по-різному ставляться до часу:*

- **культури, орієнтовані на майбутнє;**
- **культури, орієнтовані на сьогодення;**
- **культури, орієнтовані на минуле.**

Існує **послідовне** (серія минаючих подій) і **синхронне** (минуле, сьогодення й майбутнє взаємозалежні) ставлення до часу. У першому випадку час має розмірність, люди підкоряються розкладам, виконують одну справу в одиницю часу. У другому випадку люди одночасно займаються відразу декількома справами, віддають перевагу гнучкому графіку роботи.

5.7 *Культури, що по-різному ставляться до природи:*

- **природа повністю контролюється людиною** й використовується для задоволення її потреб;
- **людина є частиною природи** й має жити відповідно до її законів.

## 5.5 Комунікативний міжкультурний розрив

**Комунікативний міжкультурний розрив** проявляється у трьох формах: *мовний, практичний і культурний.*

Представники різних культур використовують різні **мовні стилі**. На різних мовах розмовляють із різною швидкістю. Наприклад, швидкість мови на гавайській і деяких полінезійських мовах не перевищує 100 складів за хвилину, для англійської вона становить 200, для німецької – 250, японської – 310 і французької – 350 складів за хвилину.

Стилі комунікації також істотно варіюються в різних культурах. Зазвичай виділяють чотири *групи (класи) стилів вербальної комунікації*:

- **прямий і непрямий;**
- **вигадливий, точний і стислий;**
- **особистісний і ситуаційний;**
- **інструментальний і афективний.**

**Прямий стиль** (властивий низькоконтекстній американській культурі) пов'язаний із вираженням щирих намірів людини.

*Непрямий стиль* дозволяє приховувати бажання, потреби й цілі людини у спілкуванні.

*Митецький, або вигадливий стиль* (притаманний багатьом культурам Близького Сходу) припускає використання багатої, експресивної мови в спілкуванні.

*Точний стиль* (властивий Західній Європі та США) полягає у використанні необхідного й достатнього мінімуму висловлень для передавання інформації.

*Стислий стиль* (азіатські культури), крім лаконічності й стриманості, включає ухильність, використання пауз і виразного мовчання.

*Особистісний стиль* комунікації (індивідуалістські культури) – у спілкуванні акцентується особистість індивіда, а *ситуаційний* (властивий колективістським культурам) – його роль.

*Інструментальний стиль* спілкування здебільшого орієнтований на мовця й на мету комунікації; спирається на точні знання з метою досягнення цілей спілкування; дозволяє людині самостверджуватися, а також зберегти почуття автономії й незалежності від співрозмовника. Інструментальний стиль спілкування представлений у європейських культурах, США, Данії, Нідерландах, Швеції, які є індивідуалістськими культурами.

*Афективний стиль* (Японія) орієнтований на того, хто слухає, і на процес комунікації, на пристосування до почуттів і потреб співрозмовника, на досягнення групової гармонії; використовує аналогії з метою досягнення визначеності й одержання схвалення від партнера. За афективним стилем мовлення особливу важливість має контекст спілкування, головною метою якого є процес розуміння співрозмовниками один одного. Від співрозмовників очікується, що вони виявлять інтуїтивну чуйність до значень між слів. Самі ж слова слугують тільки натяками на реальний зміст, ніхто не очікує, що вони будуть сприйняті як точні факти, що відбивають реальність. Цей стиль притаманний колективістським культурам.

## **5.6 Національні стилі ведення переговорів**

*Американський стиль* ведення переговорів відрізняється високим професіоналізмом. Члени американських делегацій компетентні в питаннях, за якими ведуться переговори, вони самостійні в прийнятті рішень. Під час вирішення проблеми прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, що пов'язані з реалізацією домовленостей. Американцям властиві відкритість, енергійність і дружелюбність, відхилення від занадто офіційної атмосфери ведення переговорів.

Американці часто проявляють егоцентризм, вважають, що під час проведення переговорів їхній партнер повинен керуватися тими самими правилами, що й вони, швидко реагують на все й того самого очікують від партнера. Американські партнери досить наполегливо намагаються реалізувати власні цілі, схильні до торгу, у процесі складання комерційних угод проявляють напористість, іноді агресивність, мають досить сильну позицію. Вважають, що

пропозиції обов'язково мають бути реальними, конкретними й допомагати їм у досягненні цілей.

У спілкуванні з американськими діловими особами важливе значення мають офіційність одягу, уміння поводитися в суспільстві, але найбільше цінується професійний рівень, компетентність і вміння відстоювати свої інтереси.

*Англійський стиль.* Англійські бізнесмени – найбільш кваліфіковані у діловому світі Заходу. Вони виробили певний ритуал ділового спілкування, якого потрібно строго дотримуватися. Так, перш ніж приступитися до переговорів із ними, необхідно хоча б загально з'ясувати фірмову структуру ринку того або іншого товару, рівень цін і тенденцію його руху, а також одержати відомості про фірми-партнера й про людей, які на ній працюють.

Англійські партнери мало часу приділяють питанням підготовки. Вони вважають, що найкраще рішення може бути знайдене на переговорах залежно від позиції партнера. До того ж вони досить гнучкі й охоче підтримують ініціативу протилежної сторони. Англійським партнерам властивий прагматичний підхід до справи, вміння уникати конфліктів. У переговорах з англійцями варто брати до уваги, що вони дуже спостережливі, є гарними психологами, не сприймають фальші. Для ділового спілкування англійці використовують не тільки телефон і бесіди в офісі, а й симпозіуми, виставки.

Переговори з англійськими партнерами краще починати не з предмету обговорення, а із життєвих проблем: погода, спорт, діти тощо. Передусім варто розташувати їх до себе, продемонструвати їм, що для вас комерційні інтереси не вище загальнолюдських цінностей. Необхідно підкреслити ваше добре ставлення до британського народу та його ідеалів. Проведення переговорів ґрунтується на використанні фактичного, статистичного, додаткового матеріалу. Усі запитання мають бути витриманими й коректними. Для розвитку відносин з іноземними фірмами важливе значення для англійців має характер політичних відносин країни, яку представляє партнер, з Англією, тривалість дружніх ділових стосунків, що іноді може бути важливішим, ніж очевидна комерційна вигода. Англійці дуже уважні до знаків уваги після переговорів, тому діловим колегам з Англії варто надсилати листи з побажаннями до свят або дня народження.

*Французький стиль.* Представники французьких делегацій намагаються уникати офіційних обговорень певних питань «один на один», стежать за тим, щоб зберегти свою незалежність. Однак їхнє поведіння може значно змінитися залежно від того, з ким вони мають справу.

Велику увагу приділяють попереднім домовленостям і воліють за можливістю заздалегідь обговорити певні питання.

Французькі учасники переговорів традиційно орієнтуються на логічні докази та зважають на «загальні принципи». Вони досить жорстко ведуть переговори і зазвичай не мають «запасної» позиції. Найчастіше вони обирають конфронтаційний тип взаємодії, однак прагнуть зберегти традиційні для французької нації риси поведінки: чемність, увічливість, люб'язність, схильність до жарту й невимуженості у спілкуванні.



У діловому житті Франції велике значення мають особисті зв'язки та знайомства, які базуються на взаємних послугах. Французи не схильні до ризику, їм не до вподоби, коли їх кваплять у процесі прийняття рішень; цінують аргументи, які підкріплені фактами та логічним аналізом.

Багато ділових питань вирішується в неофіційних умовах. Під час таких прийомів краще говорити на тему мистецтв, особливо французьких. Справи прийнято обговорювати тільки після того, як гості приступили до чаю або кави.

У Франції вважається за велику честь одержати від ділового партнера запрошення на вечерю. З'явитися треба на чверть години пізніше за зазначений у запрошенні час, принести із собою подарунок (коробку цукерок або вино). Оскільки кухня є предметом національної гордості француза, гостю варто похвалити блюда та напої. Не потрібно вживати додатково сіль і прянощі, адже це свідчить про недоліки страв, що подані.

*Німецький стиль* характеризується точністю, пунктуальністю, чіткою регламентацією поведінки, поміркованістю, педантичністю. Тому всі пропозиції та зауваження повинні мати винятково діловий і конкретний характер. Німецькі партнери починають переговори тільки тоді, коли впевнені в тому, що досягнення рішення є можливим. Вони дуже ретельно проробляють свою позицію ще до переговорів, а на самих переговорах обговорюють питання послідовно, одне за одним, детально розглядаючи кожне з них.

Німці надають великого значення титулам, тому до початку переговорів необхідно уточнити титули кожного члена німецької делегації.

*Японський стиль.* Японські представники, коли їм роблять поступки, відповідають тим же.

Під час офіційних переговорів японська сторона прагне уникати зіткнення позицій, їй не властиві значні зміни в тактиці ведення переговорів. Японські бізнесмени приділяють багато уваги розвитку особистих взаємин із партнерами. Цінують доброзичливість і щирість.

Будь-які погрози не ефективні, хоча самі японці можуть їх використовувати як прийом тиску на переговорах зі слабкішими партнерами.

Японські підприємці на переговорах намагаються обговорити насамперед другорядні теми, малозначні деталі, що пояснюється традиційним прагненням створити відповідну атмосферу на переговорах, установити взаєморозуміння, і після їхнього вирішення приступають до головного.

У японців існує особлива система прийняття рішень – в обговорення проблеми, її розгляд і узгодження залучається велика кількість осіб – від керівника фірми до рядового співробітника, на що йде чимало часу. Тому рішення японської сторони завжди реальні й ефективні.

Одна з найважливіших рис японського стилю переговорів – точність. Так, якщо японський партнер призначив час зустрічі, то він з'явиться за дві хвилини до призначеного часу. Саме на такій граничній точності й обов'язковості будуються ділові взаємини японців.

Японці усіяко демонструють увагу, слухаючи співрозмовника, але така поведінка ще не є виявом згоди зі співрозмовником, вона є тільки проявом ввічливості і спонукає співрозмовника продовжувати бесіду.

Японці практично ніколи не говорять «ні». Вони вживають вираз «це дуже важко» або «це необхідно досконаліше дослідити». Японське «так» не означає згоду зі змістом повідомлення, а є тільки свідченням того, що думка йому зрозуміла.

Велике значення в цій країні віддається неформальним відносинам. Під час ділової зустрічі японці віддають перевагу не рукостисканням, а поклонам; візитки, важливі документи, листи необхідно передавати японцеві двома руками. На діловому обіді, якщо страва не до смаку, треба хоча б доторкнутися до неї, потім змішати все виделкою.

Японці позитивно ставляться до подарунків, але не варто розпаковувати їх у присутності того, хто подарував, адже, на їхню думку, це неетично. Не варто дарувати японцям квіти, оскільки вони знають і поважають складну мову квітів і букетів, неправильний їхній вибір може бути сприйнятий як недоречний натяк, збентежити партнера.

*Південнокорейський стиль.* Представникам Південної Кореї не до вподоби загальні міркування, вони готові обговорювати можливість партнерства тільки за наявності реальної і детально розробленої програми.

На переговорах завжди прагнуть до логічної послідовності й чітких взаємозв'язків, схильні до простоти, чітко викладають свої пропозиції та шляхи їхньої конкретної реалізації.

Корейці ніколи не демонструють своє нерозуміння і не відмовляють співрозмовнику. Тому часто виникають ситуації, коли сторони щиро переконані, що досягли домовленостей, але кожний розуміє їх по-своєму, що іноді з'ясовується згодом.

Корейці відкрито не говорять про свою незгоду з партнером і не доводять його неправоту, але якщо рішення прийняте, корейська сторона готова до негайних дій.

*Китайський стиль* ведення комерційних переговорів характеризується чітким розмежуванням окремих етапів: первинне уточнення позицій, їхнє обговорення й завершальний етап. За діловим знайомством варто подати свою візитну картку (бажано, щоб ваші реквізити були надруковані китайською мовою). Під час вітання прийнято обмінюватися рукостисканнями – спочатку тиснуть руку найбільш високопоставленому партнерові.

На початковому етапі значна увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів і манері їхньої поведінки. На підставі цього діються спроби визначити статус кожного учасника, після чого йде орієнтація на людей із більш високим статусом. У делегації партнера китайці виділяють людей, які виражають симпатії їхній стороні. Саме через цих людей вони згодом намагаються вплинути на позицію ділового партнера.

Переговори з китайськими партнерами включають технічний і комерційний етапи. На технічному етапі потрібно переконати партнера в перевагах співробітництва саме з вами. З цією метою до складу учасників переговорів необхідно включати висококваліфікованих фахівців, які здатні вирішувати складні технічні питання, а також гарного перекладача, який володіє специфічною термінологією. Наступним є комерційний етап переговорів.

Китайські компанії мають зазвичай добре підготовлені й досвідчені кадри, значну кон'юнктурну інформацію та в процесі переговорів часто посиляються на контракти, які були раніше укладені з великим зиском для них. Ваша комерційна позиція має ґрунтуватися на досконалому знанні кон'юнктури світового ринку, підкріплюватися грамотним техніко-економічним аналізом і конкретними матеріалами.

Зазвичай китайський партнер першим на переговорах висловлює свою точку зору, вносить пропозиції. Діяти він починає наприкінці переговорів, після того, як оцінить можливості протилежної сторони. У цьому разі уміло використовуються помилки, які були допущені в ході переговорів. На цій стадії китайська сторона може застосовувати різні форми тиску.

*Арабський стиль* ведення комерційних переговорів припускає встановлення довіри між партнерами. Наприклад, бізнесменам арабських країн Перської затоки властиве почуття власної гідності, повага й коректне ставлення до своїх колег. Перед тим як повідомити думку з того або іншого питання, вони воліють демонстративно порадитися і висловити колективну точку зору.

Однією з умов досягнення успіху в переговорах з арабами є дотримання і повага місцевих традицій. Ісламські традиції, історичні традиції країни значно впливають на перебіг і характер переговорного процесу. З усіх типів взаємодії з партнерами вони віддають перевагу торгу.

Більшість бізнесменів країн арабського світу властиве почуття національної гордості. Так, вони досить чутливі до питань, що пов'язані з їхньою національною незалежністю, тому усе, що якимось чином може розглядатися як втручання в їхні внутрішні справи, негайно відкидається.

Для таких партнерів велике значення має рівень, на якому ведуться переговори, оскільки більшість арабів – прихильники сильного правління та адміністративних правил поведінки.

*Угорський стиль* – угорці прагнуть мати вигляд аристократів, а тому часто відмовляються від дрібного торгу. Вони володіють особливим талантом самоіронії та критики, але не допускають критики на свою адресу іншою стороною. Схильні до вишуканості й елегантності зовнішнього вигляду. Часто дарують специфічні сувеніри у вигляді свині, що означає побажання матеріального благополуччя.

*Західна Європа (Австрія, Німеччина, Швейцарія).* Тут діють чотири правила вишуканого поведіння: ввічливість, простота, вихованість, гідність. Особливою ознакою є точність у всьому.

Досить важливе значення має зовнішній вигляд. Під час звертання до партнера краще називати його за титулом – «директор», «доктор», «інженер». У приватному спілкуванні з діловими партнерами бажано звертатися до таких тем, як розмір вкладень, престижність автомобілів, відпустка. Жителям Швейцарії подобається говорити про гроші. Ця нація відрізняється ощадливістю, що відбивається на стилі життя, вони байдужі до сувенірів.

*Індія.* Психологія індійських підприємців базується на національній повазі «карми» (долі) – вони дуже уважно ставляться до прогнозів астрологів, у зв'язку з цим старанно обирають час завершення важливих дій, як, наприклад, підписання договору.

Індійці без поспіху сприймають інформацію і приймають рішення. Розуміння часу в них значно відрізняється від європейського, оскільки одна з життєвих концепцій індуїзму – це вчення про переродження душі й вічність життя. Тому вони досить спокійно реагують на затримку виконання зобов'язань.

У психології індійських підприємців існує потреба відчувати, що йому вдалося перехитрити колегу. У переговорах варто звертати увагу на обов'язковість подання товару, уміння йти на розумний компроміс і поступки.

У зовнішньому вигляді індійців не відбивається ні старомодність, ні багатство. На ділових прийомах не варто висувати ініціативу випити спиртне – це повинні робити господарі.

Як подарунок можуть бути цукерки, настінні годинники, коньяк, але більше цінується не подарунок, а церемонія його вручення.

*Італія.* Будь-яке знайомство із представниками ділового світу починається із вручення візиток. Переговори мають проводити особи приблизно одного статусу. Переговори будуть інтенсивнішими, якщо італійці переконані в можливості встановлення довгострокових відносин.

Після підписання умов італійцям необхідно час від часу інформувати партнерів про процес виконання досягнутих домовленостей, що буде ознакою збереження стабільних тривалих зв'язків, серйозності намірів партнера.

Італійці строго ставляться до правил ділової етики. Однак багато питань вони згодні вирішувати в неофіційних умовах, оскільки впевнені, що дружня атмосфера більше сприяє щирості у формуванні думок та претензій.

Оскільки італійці дуже пишаються своєю країною як колискою багатьох різновидів мистецтв, варто бути наготові підтримати розмову на ці теми й у неофіційній обстановці.

*Іспанія.* Національною особливістю психології бізнесменів цієї країни є дотримання філософії поділу ролей між жінкою та чоловіком у житті, коли чоловік повинен багато працювати, а його дружина – створювати сприятливу атмосферу для цього. Вищою моральною цінністю іспанця є робота як найвища мета, як основа його життя.

Більшість іспанців вважає факторами успіху в справах долю й удачу. Важливим є фактор протекціонізму, товариських і сімейних зв'язків.

### ***Контрольні запитання і завдання:***

1. Розкрийте сутність міжкультурної комунікації. Чому вона є важливою для туристського бізнесу?

2. Перелічіть й охарактеризуйте критерії зіставлення культур світу.

3. Що може бути причиною культурного шоку? Наведіть приклади.

4. Переглянете наведені нижче риси характеру й оберіть із них по вісім характеристик, які притаманні представникам таких народів: німці, британці, італійці, фіни, шведи, американці, українці.

Похмурий, з почуттям гумору, збудливий, чесний, готовий на ризик, чванливий, серйозний, дипломатичний, говіркий, повільний, кон'юктурний, слабовільний, позбавлений почуття гумору, спокійний, хитрий, емоційний, надійний, вірний, орієнтований на гроші, колективіст, мудрий, розуміючий усе в буквальному значенні, відкритий, соромливий, добре вихований, безвідповідальний, правдивий, товариський, працьовитий, консервативний, індивідуаліст, шумний, невихований, турботливий, екстраверт, умілий, пунктуальний, гнучкий, стриманий, моторний, увічливий, такий, що заощаджує час, неуважний, нудний, вишуканий, вольовий, старомодний.

5. Наведіть характеристики, які відображають національні особливості країн світу (за вибором), тобто гетеростереотип та рідної країни (автостереотип).

***Література:*** 10, 14–16, 46–49, 52.

## РОЗДІЛ 6

### СИТУАЦІЇ, ЩО УСКЛАДНЮЮТЬ ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ

#### 6.1 Конфлікти в туристській індустрії

Під **конфліктом** розуміється зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах людей, їхніх формальних і неформальних об'єднаннях, що обумовлено розходженням поглядів, позицій і інтересів.

Відокремлюють такі різновиди конфліктів:

- **за формою** конфлікти поділяють на *кооперацію, змагання, відкриту боротьбу*;

- **за суб'єктом** – *внутрішні* (внутріособистісні) й *зовнішні* (міжособистісні, між особистістю й групою, міжгрупові);

- **за організаційними рівнями, до яких належать сторони** – *горизонтальні* (між окремими напрямками діяльності організації) й *вертикальні* (між різними рівнями ієрархії);

- **за розвитком** – *поступальні* (логічні), *бурхливі, вибухові*;

- **за сферою виникнення й розвитку** – *ділові*, що пов'язані з виконанням людиною посадових обов'язків, й *особистісні*, що стосуються неофіційних взаємин;

- **за розподілом між сторонами втрат і вигравів** – *симетричні* (поділяються приблизно нарівно) й *асиметричні* (одні виграють або втрачають істотно більше, ніж інші);

- **за своїми наслідками** – *конструктивні* (функціональні) конфлікти припускають можливість раціональних перетворень в організації, допомагають виявити різні точки зору, альтернативи або проблеми, надають додаткову інформацію; *деструктивні* (дисфункціональні) конфлікти – такі, що не мають під собою реального підґрунтя, руйнують систему взаємин між людьми, знижують продуктивність праці тощо. Будь-який конструктивний конфлікт, якщо його вчасно не перебороти, перетворюється в деструктивний;

- **за ступенем впливу конфліктуючих сторін одна на одну** – *конкуренція; співробітництво*; якщо впливу немає взагалі - сторони *незалежні* одна від одної;

- **за ступенем охоплення організації** – *загальні* (охоплюють усю організацію) та *парціальні* (стосуються окремої частини організації);

- **за ступенем розвитку** – *ті, що зароджуються, зрілі або ті, що закінчуються*;

- **за тривалістю** – *короткочасні або затяжні*;

- **за ступенем відкритості** – *приховані, латентні* (якщо учасники конфлікту приховують його від інших) та *відкриті*;

- **за підставою** – *однорідні* (якщо підстави для конфлікту в кожного із суб'єктів належать до однакових груп) та *складні* (якщо в суб'єктів різні підстави для конфлікту). Однорідні конфлікти поділяють на *щирі конфлікти* (за

взаємним обмеженням інтересів), *непорозуміння* (у разі двосторонньої помилки) та *психологічну несумісність* (у разі взаємної нестерпності)

Конфлікт можна розглядати у *вузькому* (як безпосереднє зіткнення сторін) й у *широкому змістах* (процес, що складається з декількох етапів, у межах якого зіткнення є тільки одним із них).

У **межах організації** виділяють такі форми конфліктної боротьби:

- *бойкот* – відмова або відхилення від дій в інтересах тих, кого вважають супротивниками або суперниками;
- *саботаж* – свідомі дії з метою прихованого нанесення збитку інтересам інших;
- *переслідування* – дії з метою ослаблення або компрометації суперників шляхом замовчування, заперечення, применшення їхньої ролі та гідності;
- *словесна агресія* – висування обвинувачень, образи, плітки, нищівні оцінки супротивників з метою їхньої дискредитації;
- *фізичне насильство*;
- *масові стихійні або організовані виступи* (страйки, мітинги протесту) тощо.

Існують три **головні причини комунікаційних конфліктів**:

- *соціальні відносини* або міжособистісні взаємини (сильно виражене суперництво, недостатнє визнання здібностей іншої особи, недостатня готовність до компромісів, суперечливі цілі й засоби їх досягнення);
- *організаційні відносини* (перевантаження роботою; неточні інструкції; неясні компетенції або відповідальність; цілі, що суперечать одна одній; постійні зміни правил і приписів для окремих учасників комунікації; глибокі зміни або переструктуризація позицій і ролей);
- *особисті особливості комунікантів* (риса характеру), які створюють у людини схильність або несхильність до конфліктних стосунків з іншими людьми.

До конфліктних рис характеру можна віднести:

- неадекватну (завищену або занижену) самооцінку своїх можливостей і здібностей;
- прагнення домінувати там, де це можливо й неможливо;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції;
- зайва принциповість і прямолінійність у висловленнях та судженнях;
- необґрунтований і не аргументований критичний настрій;
- певний набір емоційних якостей особистості – тривожність, агресивність, упертість, дратівливість тощо.

Типи конфліктних особистостей і головні моделі їхньої поведінки в конфлікті охарактеризовані у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Типи конфліктних особистостей і їхні поведінкові особливості

| Тип конфліктної особистості | Поведінкові характеристики   |
|-----------------------------|--|
| Демонстративний             | Прагне бути в центрі уваги. Любить добре виглядати в очах оточуючих. Його ставлення до людей визначається тим, як вони до нього ставляться. Йому легко даються поверхневі конфлікти, тішиться своїми стражданнями й стійкістю. Добре пристосовується до різних ситуацій. Рациональне поведіння виражене слабо, домінує емоційне поведіння. Планування своєї діяльності здійснюється ситуативно й слабо втілюється в життя. Уникає кропіткої, систематичної роботи. Не йде від конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почуває себе добре  |
| Ригідний                    | Підозрілий. Має завищену самооцінку. Постійно вимагає підтвердження власної значущості. Не бере до уваги зміни ситуації й обставин. Прямолінійний і не гнучкий. Складно приймає точку зору навколишніх, не дуже зважає на їхню думку. Повага з боку навколишніх сприймається як належне, недоброзичливість з боку навколишніх сприймає як образу. Мало критичний стосовно своїх вчинків. Болісно уразливий, підвищено чутливий стосовно уявних або дійсних несправедливостей   |
| Некерований                 | Імпульсивний, недостатньо контролює себе. Поводження такої людини складно передбачити. Поводиться зухвало, агресивно. Часто в запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми спілкування. Властивий високий рівень вимог. Несамокритичний. У багатьох невдачах, неприємностях схильний обвинувачувати інших. Не може грамотно планувати свою діяльність або послідовно втілювати плани в життя. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки із цілями й обставинами. З минулого досвіду не робить висновків   |
| Надточний                   | Скрупульозно ставиться до роботи. Висуває підвищені вимоги до себе, до інших людей, з якими він працює, здається, що він чіпляється. Має підвищену тривожність. Надмірно чутливий до деталей. Схильний надавати зайвого значення зауваженням навколишніх. Іноді раптом розриває стосунки із друзями, знайомими, оскільки вважає, що його скривдили. Страждає від себе сам, переживає за свої прорахунки, невдачі, часом розплачується за них навіть хворобами (безсонням, головними болями тощо). Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах. Слабо почуває реальні взаємини в групі |
| Безконфліктний              | Нестійкий в оцінках і думках. Має легку сугестивність. Внутрішньо суперечливий. Властива деяка непослідовність поведінки. Орієнтується на швидкий успіх у ситуаціях. Недостатньо добре бачить перспективу. Залежить від думки навколишніх. Прагне до компромісу. Не володіє достатньою силою волі. Не замислюється над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків навколишніх  |



## **Етапи конфліктної ситуації:**

**1. Виникнення конфліктної ситуації**, тобто такого положення справ, у разі якого цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у протиріччя один з одним, але відкритого зіткнення ще немає. В основі конфлікту лежать протиріччя між інтересами суб'єктів. Тому найважливішими складовими конфлікту є сторони та їхні інтереси. Опонентами першого рангу є індивіди, другого рангу – групи, третього рангу – організації.

**2. Виникнення інциденту** як збігу обставин, що є приводом для конфлікту. Інцидент може бути цілеспрямовано спровокованим або випадковим (через обставини, що склалися), існувати реально або в уяві сторін. Головне значення у виникненні конфліктів мають так звані конфліктогени. **Конфліктогени** – це слова, дії (або бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту.

**3. Криза й розрив взаємин між опонентами.**

**4. Завершення конфлікту** з будь-яких причин.

Певна позитивна дія (рішення) самих учасників або третьої сторони, що припиняє протистояння мирними або силовими засобами є *розв'язанням конфлікту*. Розв'язати конфлікт – означає усунути конфліктну ситуацію й вичерпати інцидент.

Для усунення конфліктів використовують **групи методів**:

- *структурні* – різні організаційні заходи (роз'яснення вимог до роботи; координаційні заходи; загальноорганізаційні комплексні цілі; система винагород);

- *міжособистісні*, які зважають на *розходження позицій* (того, що заявляється стороною в ситуації протиріччя) й *інтересів* сторін (потреби, які людина намагається задовольнити в певній ситуації) та можливі стратегії поведінки в конфлікті.

Існують певні **правила розв'язання організаційних конфліктів**:

- усвідомити ситуацію, відповісти на такі питання – чи існують суб'єктивні фактори у конфлікті, у чому причина незадоволеності однієї або обох сторін; досягненню яких цілей однієї сторони перешкоджає друга; з якими особистісними бар'єрами зіштовхнулися (установки, темперамент, характер, нервозність тощо); що важливіше для справи – можливі наслідки конфлікту або сама проблема, через яку відбулося зіткнення;

- першому зробити крок до нормалізації взаємин, взяти на себе частку провини й запропонувати пошук прийнятної для обох сторін рішення;

- іноді варто відкрито сказати людині, що вона перешкоджає чомусь важливого для спільної справи або навіть для іншої особистості;

- удатися до думки третьої, незацікавленої та авторитетної особи, яка буде розглядати ділову, а не емоційну сторону конфлікту.

Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від таких **факторів**:

- *адекватності сприйняття конфлікту*, тобто досить точної, не перебільшеної оцінки вчинків, двох сторін;

– *відкритості й ефективності спілкування*, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того що відбувається й шляхів виходу з конфліктної ситуації;

– *створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва*.

З метою забезпечення ефективного подолання конфліктної ситуації варто дотримуватися певних **правил і норм спілкування**:

– зосереджуйте увагу на співрозмовнику, його повідомленні;

– уточнюйте, чи правильно ви зрозуміли загальний зміст і деталі прийнятої інформації;

– повідомляйте іншу сторону в перефразованій формі щодо змісту прийнятої інформації;

– у процесі прийому інформації не перебивайте співрозмовника, не давайте порад, не критикуйте, не підбивайте підсумок, не відволікайтесь;

– домагайтеся, щоб вас почули та зрозуміли, дотримуйтеся послідовності повідомлення інформації. Не переконавшись у точності прийняття партнером інформації, не переходьте до нових повідомлень;

– підтримуйте атмосферу довіри, взаємоповаги, проявляйте емпатію до співрозмовника;

– використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання головою в знак розуміння й інші прийоми, які притаманні конструктивному діалогу;

– шукайте методи, які послабляють конфлікт;

– для уникнення агресивності дайте опонентові можливість повністю висловитись;

– вимагайте обґрунтування претензій і пропонуйте сформулювати бажаний результат;

– свою негативну оцінку опонента або ситуації подавайте у вигляді відбиття власних почуттів;

– шукайте рішення, що задовольняють всіх, використовуйте компроміси;

– не приписуйте іншій стороні погані наміри та відповідальність за все;

– не демонструйте свою силу та переваги, не принижуйте співрозмовника;

– не розглядайте все тільки зі своєї позиції, не ігноруйте інтереси іншої сторони;

– не дратуйтеся, не обрушуйте на опонента безліч претензій;

– не беріть участь у скандалах і сварках;

– зробіть довгу паузу і припиніть діалог (мовчання не має бути образливим для опонента);

– не констатуйте негативного емоційного стану опонента;

– тримайте себе гідно, а йдучи, не «грюкати дверима»;

– демонструйте терпіння до інакомислення, здатність вийти за звичні межі в пошуку альтернатив;

– обережно погоджуйтесь з думкою інших, навіть якщо вони поступаються;

- залучайте незадоволених до прийняття рішень;
- допомагайте опоненту зберігати репутацію;
- виключайте будь-яку дискримінацію;
- підтримуйте позитивні емоції.

Сильний і тривалий конфлікт може призвести до негативних наслідків для організації, навіть до її руйнування, тому з метою запобігання деструктивним конфліктам і сприяння адекватному розв'язанню конструктивних конфліктів важливим є цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на їхню динаміку, тобто **управління конфліктами**.

У процесі управління конфліктами необхідно зважати на основні стилі й моделі поведінки особистості в конфлікті (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Основні моделі поведінки особистості в конфлікті

| Модель поведінки | Поведінкові характеристики особистості   |
|------------------|--|
| Конструктивна    | Прагне вирішити конфлікт; націлена на пошук прийняттого рішення; відрізняється витримкою й самовладанням, доброзичливим ставленням до суперника; відкрита й щира, у спілкуванні лаконічна й небагатослівна |
| Деструктивна     | Постійно прагне до розширення й загострення конфлікту; принижує партнера, негативно оцінює його особистість; проявляє підозрілість і недовіру до суперника, порушує етику спілкування                      |
| Конформістська   | Пасивна, схильна до поступок; непослідовна в оцінках, судженнях, поведінці; легко погоджується з точкою зору суперника; уникає гострих питань  |

Існує п'ять головних **стилів поведінки під час конфлікту**:

- **конкуренція або суперництво** – це прагнення до однобічного виграшу, до перемоги, задоволення власних інтересів;
- **співробітництво** – найважчий з усіх стилів, але й найефективніший. Він означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес розв'язання конфлікту і прагнення до задоволення потреб усіх;
- **компроміс** – сторони намагаються врегулювати розбіжності шляхом взаємних поступок;
- **приспонування** означає, що ви дієте водночас з іншою стороною, однак із метою згладжування атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки не намагаєтесь відстоювати власні інтереси;
- **ігнорування або відхилення** реалізується, якщо конфлікт не стосується прямих інтересів сторін або проблема, що виникла, не настільки важлива для сторін і немає потреби відстоювати свої права, або сторона просто не бажає витрачати час і сили на її вирішення.

Управління конфліктами передбачає такі різновиди діяльності:

- **прогнозування конфлікту** спрямоване на виявлення його причин у потенційному розвитку на підставі вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей, постійний аналіз загальних і часткових причин конфліктів;

– *попередження конфлікту* спрямоване на запобігання виникнення конфлікту. Існують такі форми попередження конфліктів в організаціях:

а) *змушена* – на підставі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, що зріє, уживається активна діяльність із нейтралізації всього комплексу його факторів;

б) *превентивна* – постійна турбота про задоволення потреб співробітників; підбор і розміщення персоналу з огляду на його індивідуально-психологічні особливості; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистостей; виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо;

– *стимулювання конфлікту* – провокація, виклик конфлікту (виправдане стосовно конструктивних конфліктів) за допомогою: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі тощо; критика конфліктної ситуації на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

– *регулювання конфлікту* – це різновид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання;

– *завершення конфлікту*.

Існують такі **способи завершення конфлікту**:

1. *Вирішення конфлікту* – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і розв'язання проблеми, що призвела до конфлікту.

2. *Урегулювання конфлікту* – в усуненні протиріч між опонентами бере участь третя сторона.

3. *Загасання конфлікту* – це тимчасове припинення протидії за збереженням головних ознак конфлікту (протиріччя і напружених стосунків). Конфлікт переходить з відкритої форми в приховану. Загасання конфлікту зазвичай відбувається внаслідок:

– виснаження, необхідних для боротьби ресурсів сторін, що конфліктують;

– втрати мотиву до боротьби, зниження важливості об'єкта конфлікту;

– переорієнтації мотивації опонентів (виникнення нових проблем, що мають більше значення, ніж боротьба в конфлікті).

4. *Усунення конфлікту*, тобто такий вплив на нього, унаслідок якого ліквідуються головні структурні елементи конфлікту. Усунення конфлікту можливо за допомогою таких способів:

– вилучення з конфлікту одного з опонентів;

– виключення взаємодії опонентів на тривалий час;

– усунення об'єкта конфлікту.

5. *Переростання в інший конфлікт* відбувається, коли у взаєминах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя й відбувається зміна об'єкта конфлікту.

6. *Результат конфлікту* розглядається як результат боротьби з погляду стану сторін і їхнього ставлення до об'єкта конфлікту. Завершенням конфлікту можуть бути:

- усунення однієї або обох сторін;
- припинення конфлікту з можливістю його поновлення;
- перемога однієї зі сторін (оволодіння об'єктом конфлікту);
- розподіл об'єкта конфлікту;
- угода про правила спільного використання об'єкта;
- рівнозначна компенсація однієї зі сторін за оволодіння об'єктом іншою стороною;
- відмова обох сторін від зазіхань на цей об'єкт.

Для успішнішого розв'язання конфлікту бажано скласти **карту конфлікту**. За її допомогою можна визначити загальну стратегію, найтипівіші етапи та способи розв'язання конфліктних ситуацій. Передусім визначити:

- проблему конфлікту;
- справжню причину конфлікту;
- дійсних учасників конфлікту;
- справжні потреби та побоювання кожного з головних учасників конфлікту, оскільки саме вони лежать в основі практично будь-якого конфлікту;
- міжособистісні взаємини учасників конфлікту, що існували до конфліктної ситуації;
- ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участь у ньому, але зацікавлені в позитивному його розв'язанні.

*Цілі складання карти конфлікту:*

- обмежити дискусію певними формальними межами, що допоможе уникнути надмірного прояву емоцій;
- створити можливість спільного обговорення проблем, висловлення вимог і бажань;
- усвідомити власну точку зору та точку зору інших;
- створити атмосферу емпатії;
- вибрати найоптимальніші шляхи розв'язання конфлікту.

**Конфлікти, які виникають у сфері туризму**, умовно можна поділити на конфлікти:

- з *агентствами*;
- з *туристами*;
- *внутрішньофірмові конфлікти* (внутрішньоособистісні, міжособистісні; конфлікт особистості з групою, міжгрупові конфлікти між великими соціальними групами), коли конфліктуючими сторонами є працівники однієї організації;
- з *постачальниками турпослуг*, причинами яких можуть бути: грошові взаємини (економічне походження конфліктів); недостатня якість роботи обох сторін, яка спричинила виникнення конфліктних ситуацій із туристами; непорозуміння між сторонами, недостовірна інформація, що найчастіше

виникає через неякісні системи комунікації між фірмами; несумлінність або низький професіоналізм сторін.

Зазвичай причини виникнення конфліктів та їхні сценарії є типовими, тому важливо підготувати персонал до правильної поведінки в подібних ситуаціях.

Конфлікти можуть виникати у процесі обслуговування клієнтів в самому агентстві та внаслідок незадоволеності якістю турпродукту, але влагоджувати їх завжди доводиться в турагентстві.

Поради до роботи зі скаргами клієнтів:

- уважно слухайте скарги незадоволеного клієнта, адже усяка скарга є корисною інформацією, яка може допомогти поліпшити рівень сервісу;
- зберігайте спокій, відведіть незадоволеного клієнта у сторону, щоб його не чули інші;
- дайте клієнтові можливість виговоритися повністю;
- не погоджуйтесь із клієнтом, але й не висловлюйте незгоду, не виправдовуйтеся будь-якою зовнішньою причиною; висловіть співчуття та бажання допомогти;
- подякуйте клієнту за те, що він звернув увагу на проблему;
- намагайтеся усунути проблему негайно: якщо неможливо вирішити її самостійно, зверніться до керівництва.

У роботі турпідприємства найбільшого значення набувають **конфлікти з клієнтами**, адже саме від взаємодії з ними залежить успішне функціонування організації.

Конфлікти з подорожуючими можна умовно поділити на конфлікти, що виникають:

- до відправлення в поїздку (під час оформлення документів в офісі туроператора або агентства, під час проводів туристів в аеропорті тощо);
- під час споживання туристських послуг (при авіаперельоті, проживанні в готелі тощо);
- під час стикувань окремих туристських послуг, що входять до складу турпакета (при розселенні туристів у готелі, зборах на екскурсію тощо).

Серед *головних причин* виникнення усвідомленого невдоволення туристів можна виділити такі:

**1. Неналежна якість пропонованих туристських послуг, тобто їхня невідповідність очікуванням споживача.**

*Сприйняття якості послуг*, тобто співвідношення очікувань споживача й реального виконання замовлених ним туристських послуг визначається особистісними характеристиками подорожуючих, які можна поділити на :

– *стабільні особистісні характеристики* (стриманість, комунікабельність, ерудиція, інтелект, вихованість, почуття гумору, чуйність тощо) формуються у процесі дорослішання, виховання й освіти, важко змінюються й практично не залежать від думок оточуючих і певної ситуації;

– *динамічні характеристики* (настрій людини, її самопочуття, прихильність, уважність тощо) багато в чому визначаються зовнішніми ситуаційними факторами та змінюються водночас із ними.

З метою запобігання конфліктів працівникам, які безпосередньо реалізують путівку, необхідно дотримуватися низки вимог:

- донести до споживача інформацію, яка цілком відповідає дійсності, щодо умов пересування і проживання;

- уміти оцінити особистісні якості, психологічні особливості клієнта під час особистої бесіди та використовувати отриману інформацію у процесі консультування й у рекомендаціях;

- уміти з'ясувати «туристський» досвід клієнта та його відгуки про готелі та турпоїздки, в яких він бував раніше. Згідно з **правилом підвищення градуса**, клієнтові не можна пропонувати для відпочинку тури й готелі більш низької якості, ніж ті, які він відвідував раніше;

- коректування очікувань клієнта має проходити відповідно до цілей майбутнього туру та залежно від особистісних характеристик клієнта, має супроводжуватися вагомими аргументами й доказами (фотографії, інформація каталогів);

- щоб уникнути можливих непорозумінь і неповноти викладу інформації, туроператор повинен кожному туристу надавати інформаційний листок з інформацією про майбутній відпочинок туриста, правилами поведінки та заходами безпеки у поїздки. Важливо, щоб турист поставив свій підпис на підтвердження ознайомлення, що в подальшому зможе вберегти турфірму від зайвих претензій і вимог клієнта.

Реальна якість реалізованої туристської послуги має відповідати:

- *умовам договору, що містить перелік послуг, які оплачені клієнтом, виконання яких є безпосереднім обов'язком туроператора;*

- *прийнятим у державі або на курорті стандартам якості обслуговування споживачів.*

**2. Усвідомлення туристом низької цінності придбаного туру, як невідповідності реальної якості туристських послуг і його вартості.**

Причинами виникнення конфліктних ситуацій щодо отриманих послуг можуть стати:

- отримання туристами інформації про те, що інші мандрівники сплатили меншу суму за аналогічні туристські послуги;

- якісніший та дешевший досвід подорожей в минулому;

- одержання туристом інформації про реальну вартість послуг постачальників.

**3. Невірне або неповне інформування туристів про особливості майбутньої поїздки** (труднощі, що очікують його в поїздки, проблеми, стреси, до яких турист має бути матеріально й морально готовий).

**4. Незадовільна організація самих туристів під час здійснення групових поїздок.**

**5. Неорганізоване сполучення між окремими послугами,** які надаються під час туру з незалежних від туроператора причин.

Важливе місце в запобіганні та усуненні конфліктної ситуації належить тому фахівцю, який супроводжує туристичну групу, тому він має володіти високим рівнем професійно-комунікативної компетентності.

Існують різні методики подолання конфліктних ситуацій під час туристичної поїздки. Серед них:

- сприйняття дрібних неприємностей із гумором;
- звертання до «минулого» досвіду, до прикладів набагато жалюгідніших умов колишніх турів;
- перемикання уваги основної маси туристів з групи на щось приємніше;
- використання тактики переведення вини за нестиковки на постачальників.

Однак ні в жодному разі не потрібно:

- звалювати всю провину на менеджерів туроператора, рекомендувати туристам подавати позов на туроператора, сприяти їм у зборі інформації, яка підтверджує виникнення позаштатної ситуації;
- допускати зіткнення з туристами в присутності інших туристів або представників партнерських фірм;
- відкрито й безапеляційно вказувати на неправоту туриста (навіть якщо це дійсно так), допускати неповажні фрази або вчинки стосовно туристів;
- вказувати на неадекватне сприйняття туристами цінності турпоїздки, а у випадку об'єктивної необхідності робити це коректно, не допускаючи приниження споживачів.

Правила поведінки тих, хто супроводжує групу туристів у конфліктних ситуаціях наведені у таблиці 6.3.

Таблиця 6.3 – Правила поведінки в конфліктних ситуаціях

| Тактика поведінки           | Зміст  |
|-----------------------------|--|
| Єднальна тактика            | Вислуховує претензії туристів, погоджуючись із усім, що вони говорять (це дасть туристам можливість виговоритися й заспокоїтися, вселить їм довіру до супровідного)  |
| Тактика нападу              | Аргументовано стає на захист власної фірми та пояснює туристам несправедливість їхніх вимог і претензій  |
| Тактика зміни переконань    | Орієнтувати туристів на зміну очікувань, наприклад: «А чого ви очікували від тризіркового готелю?» Цю тактику можна застосовувати тільки у випадках, коли туристи очевидно переоцінили можливості поїздки або неадекватно поставилися до її цінності |
| Тактика відстрочки          | Розв'язання конфліктної ситуації намагаються відкласти. Такий стиль поводження застосовують у ситуаціях, коли миттєве розв'язання конфлікту не можливе або не ефективне У цьому випадку туристу пропонують викласти претензії у письмовому вигляді   |
| Тактика докладного аналізу  | Застосовують коли сторони, що конфліктують готові до співробітництва та подолання ворожості, що виникла. У цьому разі докладно розглядають усі негативні сторони та наслідки ситуації, що склалася, знаходять спільне рішення                        |
| Тактика активної співучасті | Застосовують під час взаємодії з емоційними або індивідуальними клієнтами, для яких активне сприяння з боку супровідного важливіше, ніж результати такого сприяння   |
| Тактика персоналізації      | Супровідний спілкується з найконфліктнішим туристом або туристами (особисті бесіди під час прийому їжі тощо)   |



Після повернення туристів із поїздки керівництво туроператора повинне докласти всіх можливих зусиль для того, щоб конфліктна ситуація, яка виникла не переросла в судовий розгляд.

На стадії *досудового розгляду* з метою з'ясування вимог туриста, його позиції щодо захисту своїх вимог із клієнтом проводяться роз'яснювальні бесіди. З'ясовують: чи буде задоволений споживач вибаченням туроператора, поверненням вартості не отриманих послуг, або буде домагатися судового розгляду.

Якщо клієнт звертається зі скаргою телефоном, його потрібно уважно вислухати, демонструючи співчуття та розуміння; запросити клієнта для розмови в офіс, нагадати йому про необхідність наявності всіх документів, що підтверджують інцидент (чеки, розписки тощо).

З метою підготовки до візиту незадоволеного клієнта потрібно зафіксувати суть претензії споживача.

Якщо незадоволений клієнт прийшов в офіс без попередження, передусім необхідно запросити його в окреме приміщення, запропонувати йому присісти, сісти поруч, адже якщо людина поглинена своїми емоціями, вона практично не може контролювати своє поведіння. У процесі бесіди необхідно демонструвати співчутливість і розуміння клієнта; уважно його слухати, не перебивати; демонструвати за допомогою міміки й жестів те, що його претензії зрозумілі й сприймаються так само негативно. У процесі спілкування з незадоволеним клієнтом рекомендується частіше називати його на ім'я та по батькові, оскільки це сприяє створенню довірчої атмосфери.

Під час бесіди керівник туроператорської фірми має:

- вислухати докладний опис конфліктної ситуації, яка відбулася під час поїздки;
- намагатися загострити увагу туристів на позитивних моментах поїздки;
- пояснити клієнтові причини виникнення конфлікту;
- акцентувати увагу на тому, що подібний конфлікт трапляється вперше;
- призвати туриста на допомогу в розв'язанні конфліктної ситуації, вислухати всі його вимоги. У випадку, якщо вимоги туристів надто великі й амбіційні, краще домовитися про їхнє зменшення;
- непомітно натякнути під час бесіди з туристом на безперспективність і неефективність судового розгляду.

На *стадії судового розгляду* варто пам'ятати, що метою тур підприємства вже є не стільки збереження клієнта, скільки забезпечення власної економічної безпеки та доброго імені.

## 6.2 Стреси в туристській індустрії

### 6.2.1 Стрес: загальні поняття

Праця більшості фахівців туристської індустрії – це діяльність мозку, на ній заснована вся активність. Клієнти потребують швидкого обслуговування, час надання низки послуг вимірюється хвилинами – проблемні питання, які виникають у процесі реалізації і надання послуг, повинні вирішуватися максимально швидко. Усе це пов'язано з високими нервовими навантаженнями, стресами фахівців туристської індустрії.

**Стрес** – комплекс фізичних, хімічних та інших реакцій людини на стресори (або стимули) в оточуючому середовищі, дія яких виводить із рівноваги її фізіологічні та психічні функції.

Стрес трапляється у житті кожної людини, наявність стресових імпульсів у всіх сферах людського життя й діяльності безсумнівна. Головною причиною стресів є зміни. Будь-яка, навіть позитивна зміна порушує той баланс, що ми підтримуємо у своєму оточенні. Стреси спричиняють не події та ситуації, а реакція на них.

Невеликі стреси є досить звичайним явищем, вони неминучі та майже нешкідливі, але надмірна напруга сил створює великі проблеми для кожної людини й організації. Стреси знижують працездатність людини, значно погіршують стан її здоров'я, що впливає також на економічні результати діяльності турпідприємства. Невеликі стреси можуть впливати позитивно, за допомогою випробувань, які ставлять перед нами важкі ситуації, ми можемо постійно розвиватися; великі стреси можуть паралізувати всі дії людини.

Стрес характеризується надмірним психологічним або фізіологічним напруженням. **Психологічні прояви** його включають дратівливість, втрату апетиту, депресію та знижений інтерес до міжособистісних взаємин. **Фізіологічні ознаки стресу** – виразка шлунка, мігрень, гіпертонія, астма, болі в серці тощо.

До **головних причин виникнення стресу в щоденному житті** можна віднести такі: втрата контролю над ситуацією, страх, напруження, безсоння й інші психосоматичні розлади; вимога постійного підвищення результативності дій; незакінчені справи, які обтяжують; острах не виконати обіцянки; неправильна оцінка дійсності; гнів, що проявляється як страх і роздратування. Класифікація стресорів та їхні наслідки наведені в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4 – Класифікація стресорів та їх наслідки

| Стресори  |  | Наслідки  |
|---|--|---|
| Стресори в оточуючому середовищі  | Особистісні стресори   |   |
| <p><i>Виробничі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перевантаження (недовантаження);</li> <li>- неояснені зміни;</li> <li>- зміна розкладу;</li> <li>- погане обладнання</li> </ul> <p><i>Рольові:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рольовий конфлікт;</li> <li>- рольова неясність;</li> <li>- відповідальність за людей;</li> <li>- нестача підтримки;</li> <li>- нестача статусу</li> </ul> <p><i>Структурні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слаба комунікація;</li> <li>- нестача співучасті;</li> <li>- неправильно побудована ієрархія</li> </ul> <p><i>Кар'єрні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повільне (занадто швидко) просування по службі;</li> <li>- несправедливість;</li> <li>- нестача можливостей для просування;</li> <li>- відсутність необхідної підготовки</li> </ul> <p><i>Взаємини з:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництвом;</li> <li>- підлеглими;</li> <li>- колегами;</li> <li>- клієнтами</li> </ul> <p><i>Позаорганізаційні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стосунки у родині;</li> <li>- стан економіки;</li> <li>- обставини життя;</li> <li>- зростання злочинності;</li> <li>- зростання цін</li> </ul> | <p>Потреби</p> <p>Надії та досягнення</p> <p>Емоційна стійкість</p> <p>Гнучкість</p> <p>Толерантність</p> <p>Неясності</p> <p>Самооцінка</p> | <p>Суб'єктивні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- засмучення;</li> <li>- перевтома;</li> <li>- почуття тривоги;</li> <li>- почуття провини</li> </ul> <p>Поведінкові:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- небезпека інциденту;</li> <li>- «погані» розмови, плітки;</li> </ul> <p>Когнітивні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабкі рішення;</li> <li>- погана зосередженість</li> </ul> <p>Фізіологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий зміст холестерину;</li> <li>- виразкова хвороба;</li> <li>- серцево-судинні захворювання</li> </ul> <p>Організаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогули;</li> <li>- плинність кадрів;</li> <li>- низька продуктивність праці;</li> <li>- незадоволеність роботою</li> </ul> |

До головних **факторів, що спричиняють стрес**, можна віднести:

**1. Організаційні фактори.** Широко розповсюдженою причиною стресу в організаціях є:

– *перевантаження працівника*, що спричиняє почуття занепокоєння, безнадійності та призводить до матеріальних втрат;

– *конфлікт ролей* трапляється, коли працівникові ставлять суперечливі вимоги, наприклад, з одного боку, керівником, з іншого боку - колективом або навіть членами родини;

– *невизначеність своєї ролі* виникає у тому разі, якщо вимоги до особистості несуперечливі, але ухильні та невизначені, що також порушує рівновагу й спричиняє у працівника непевність у собі;

– *нецікава робота*. Люди, що мають цікавішу роботу, проявляють менше занепокоєння і менш схильні до фізичних нездужань;

– *погані фізичні умови роботи* – нестача освітлення, надмірний шум, холод тощо.

**2. Особистісні фактори** – причиною стресу індивіда можуть бути різні події в його житті (смерть рідних, розлучення, хвороба або тілесне ушкодження, весілля, підвищення по службі, виграш у лотерею тощо).

Окрему увагу варто приділяти стресам, що виникають у процесі міжкультурного спілкування, адже ймовірність непорозумінь набагато зростає, оскільки приналежність комунікантів до різних культур часто порушує їхні очікування. Це спричиняє негативні емоції стосовно партнера – комуніканта та всієї культури, яку він представляє, знижує ефективність процесу спілкування. Поводження іншої людини, яке засноване на іншому досвіді та культурі, може бути витлумачене невірно. У цьому випадку в нас виникає тривога, непевність через нездатність передбачити подальший перебіг процесу комунікації і його результатів. Такий стан людини також можна охарактеризувати як стрес.

Стресогенний вплив іншої культури на людину має назву **культурного шоку** (*шоку переходу, культурної стомлюваності*).

Головною причиною культурного шоку є розходження культур. Кожна культура має безліч символів і образів, а також стереотипів поведінки, за допомогою яких індивід може автоматично діяти в різних ситуаціях. Коли людина перебуває в умовах іншої культури, звична система орієнтації виявляється неадекватною, оскільки вона ґрунтується зовсім на інших уявленнях про світ, нормах і цінностях, стереотипах поведінки і сприйняття.

Існують такі **форми прояву культурного шоку**:

– напруження через зусилля, які прикладені для досягнення психологічної адаптації;

– порушення рольових очікувань і почуття самоідентифікації;

– тривога, що переходить в обурення та образу після усвідомлення культурних розходжень;

– почуття неповноцінності через нездатність подолати ситуацію тощо.

**Засоби боротьби зі стресом** – контроль над своїм поведінням, глибокий подих, рух, тимчасове відключення від проблеми (наприклад, перерва в роботі), збереження щиросердечної й фізичної рівноваги, не потрібно розглядати всю проблему загалом, а тільки окрему ситуацію. Важливими є правильне харчування, відпочинок, дотримання режиму, зайняття спортом, контроль почуттів та думок.

Головні методи нейтралізації стресів та їхні характеристики подані в таблиці 6.5.

У процесі подолання стресу слід:

– оцінити ситуацію, визначити причину стурбованості;

– визначити, що може трапитися саме гірше, ймовірність його виникнення, чи може бути воно прийнято;

– спробувати уникнути найгіршого. Цілеспрямована дія вже сама собою є кращім методом занепокоєння і подолання стресу.

**Управління стресами** на рівні організації є процесом цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою адаптації особистості до стресової ситуації, усунення джерел стресу та оволодіння методами їхньої нейтралізації усім персоналом організації.

Таблиця 6.5 – Методи нейтралізації стресів

| Метод                     | Характеристика методу  |
|---------------------------|--|
| Планування                | Необхідно спланувати розв’язання завдань (особистих або службових) на наступний день або найближчу перспективу. У планах співвіднести особисті цілі з цілями організації   |
| Фізичні вправи            | Фізичні вправи, зарядка протягом дня є гарним виходом для негативної енергії, позитивно впливають на фізичний стан організму   |
| Режим харчування          | Тривалий стрес може призвести до виникнення нестачі вітамінів, ослабленню організму та, зрештою, до хвороби  |
| Психотерапія              | Варто звернутися до психотерапевта, який запропонує спеціальні вправи відповідно до стресової ситуації, що склалася, та порекомендує спеціаліста – психоаналітика для проведення інтенсивної індивідуальної роботи |
| Медитація розслаблення та | Дальньосхідні методи медитації (стан внутрішньої зосередженості, концентрації уваги на чому-небудь), йога, молитва   |

**Зменшення імовірності виникнення стресу під час управління,** спрямованого на високу продуктивність праці, припускає такі заходи:

– оцінювати здібності, потреби та схильності працівників, намагатися обрати для них відповідний обсяг і різновид діяльності;

– дозволяти співробітникам відмовлятися від виконання деяких завдань, якщо в них є для цього достатні підстави;

– чітко описувати конкретні зони повноважень, відповідальності й виробничих очікувань, використовувати двосторонню комунікацію;

– використовувати стиль лідерства, що відповідає вимогам певної ситуації;

– забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу;

– виступати в ролі наставників стосовно підлеглих, розвивати їхні здатності й обговорювати з ними складні питання.

**Запобігання стресу** під час роботи можливе за допомогою таких методів:

– розробити систему пріоритетів у роботі, послідовність виконання;

– навчитися відмовлятися від завдань, коли завантаження досягає межі можливостей;

– налагодити ефективні та надійні взаємини з безпосереднім керівником, розуміти його проблеми й допомагати йому розуміти проблеми підлеглих;

- не погоджуватися з керівником, який висуває суперечливі вимоги;
- повідомляти керівника або співробітників про те, що очікування або стандарти оцінки є незрозумілими;
- знаходити в кожні 45-90 хв. декілька хвилин для відключення та відпочинку з метою розслаблення;
- не обідати на робочому місці та не затримуватися після робочого дня;
- ідучи з роботи, забувати про неї до ранку;
- дотримуватися належного режиму харчування, займатися фізкультурою, прагнути до досягнення духовної рівноваги.

Технічні **прийоми та методи усунення негативних емоцій** (гніву, агресії, роздратування тощо):

- завжди розділяти людину та проблему;
- уявити на своєму місці іншу людину та її дії в подібній ситуації;
- уявити партнера за скляною стіною, через яку ви бачите його роздратовані жести, але не чуєте, що він говорить;
- бути спокійним, впевненим у собі, володіти собою, посміхатися.

#### **Методи самозаспокоєння:**

1. *Раціоналізація гніву.* Осмисліть причину, що призвела до гніву, надайте їй інше значення. У стані гніву людиною управляють емоції, а не розум.

Відшукайте що-небудь позитивне в тому, що трапилося - воно завжди є.

Проаналізуйте, чи саме ті мотиви та наміри мав ваш партнер, про які ви думаєте. Чи навмисно він хотів принизити вас своїми словами або діями.

2. *Візуалізація гніву* спрямована на те, щоб пережити подію, яка усуне гнів. Існують такі варіанти візуалізації гніву:

- зменшити в уяві ріст людини, що спричинила ваш гнів;
- уявити людину в смішному вигляді;
- уявити гнів у вигляді пучка енергії, що йде крізь вас у землю;
- уявити сцену реваншу стосовно кривдника.

3. *Релаксація.* Її техніка заснована на розслабленні м'язової системи, наслідком чого є розслаблення нервової системи.

## 6.2.2 Професійний стрес

**Професійний стрес** – це напружений стан працівника, що виникає під впливом емоційно-негативних та екстремальних факторів, пов'язаних із професійною діяльністю.

Різновиди професійного стресу:

– **інформаційний стрес** виникає у випадках інформаційних перевантажень, коли працівник не справляється з завданням і не встигає приймати важливе рішення в умовах жорсткого обмеження в часі; коли ухвалення рішення супроводжується високим ступенем відповідальності; у випадках невизначеності, у разі дефіциту інформації тощо;

– **емоційний стрес** виникає у разі реальної небезпеки, або передбаченні її, почутті провини, гніву, образи, у випадках протиріч або розриву ділових стосунків із колегами по роботі або конфлікту з керівництвом;

– **комунікативний стрес**, пов'язаний із реальними проблемами ділового спілкування, проявляється в підвищеній дратівливості, невмінні захиститися від комунікативної агресії, нездатності відмовити там, де це необхідно, у незнанні спеціальних прийомів захисту від маніпулювання, розбіжності в темпі спілкування.

### 6.2.3 Комунікативний стрес в умовах професійної діяльності

Тривожність, незадоволеність собою на роботі зазвичай мають прояв у **дратівливості в спілкуванні**.

Підвищена дратівливість легко переходить у **комунікативну агресію** – специфічну форму вираження важких, негативних станів, що проявляється в прагненні принизити суперника в конкурентній боротьбі, зруйнувати статус й авторитет підлеглого, колеги, бажанні виключити певну людину з комунікативних контактів.

Комунікативна агресія буває фізичною або вербальною (словесною), прямою або непрямую (натяки, відмова від допомоги, погрози), ситуативною (спонтанні спалахи люті), спрямованою на інших або на себе.

Працівник відчуває себе спокійним і вдоволеним, якщо в спілкуванні з діловими партнерами витримується принцип справедливості: скільки сил, часу й підтримки він віддає в спілкуванні з ними, стільки саме сил, часу й підтримки він одержує від них. У разі недооцінки особистісного й емоційного внеску в процес спілкування людина зазнає почуття образи й прагне всіма можливими способами відновити справедливість (рівновагу). І навпаки, у разі переоцінки його активності у взаємодії він випробовує почуття провини і також прагне відновити справедливість (рівновагу).

Типи професійного стресу:

#### 1. Професійний **стрес досягнення** виникає тоді, коли

– у працівника немає внутрішніх ресурсів для досягнення того рівня успіху професійної діяльності, що він планує;

– занадто високий рівень домагань, пов'язаний із засвоєною в дитинстві установкою тільки на успіх і досягнення, який не забезпечується внутрішніми ресурсами людини (можливостями та здатностями);

– існують зовнішні перешкоди: невизнання таланта суспільством, несприятливі обставини життя;

– людина ототожнює (ідентифікує) себе з результатами свого життя й діяльності й не може зрозуміти, що вона сам по собі є цінністю.

#### 2. **Страх помилки** з'являється в працівника у двох випадках:

– коли він має занадто сильну внутрішню установку тільки на успіх;

– коли існують заборони або каральні санкції у випадку помилки (зменшення зарплати або премії, звільнення тощо).

Страх помилки «блокує» творчі здатності людини, змушує її уникати всього нового, робить її зайво консервативним.

**3. Професійний стрес конкуренції** – людина постійно порівнює себе й свої досягнення з іншими.

**4. Професійний стрес успіху** – в момент найбільшого успіху, після здійснення значущої події настає стан «втрати смислу» того, що здійснилося.

**5. Стрес підпорядкування** пов'язаний із психотипом працівника:

Виконавець – це працівник, що випробовує емоційний дискомфорт у ситуації високої відповідальності, необхідності приймати рішення, контролювати інших працівників; підпорядкування не буде спричиняти стресовий стан.

Експерт – фахівець, що також випробовує емоційну напругу у разі необхідності керувати людьми, але він не має потреби до підпорядкування й найефективніше працює в умовах професійної незалежності.

Керівник – це працівник, що проявляє організаторські здібності й прагнення керувати ситуацією, легко бере на себе відповідальність, випробовує стрес підпорядкування й прагне до лідерства.

### **6.3 Професійні деформації**

Професія може істотно змінювати характер людини, призводячи як до позитивних, так і негативних наслідків. Вважається, що багаторічне виконання тієї ж самої діяльності однаковими способами спричиняє розвиток професійно небажаних якостей і професійної дезадаптації фахівців. Найуразливішими є професії типу «людина – людина». Регресивні процеси особистості фахівця підприємств туріндустрії негативно впливають також на комунікативну складову.

Слово «деформація» (від латин. *deformatio* – перекручування) означає зміну фізичних характеристик тіла під впливом зовнішнього середовища. Під професійною деформацією розуміють усяку зміну в організмі, яка спричинена професією і здобуває стійкий характер.

**Професійні деструкції** – це зміни особистості, що негативно позначаються на продуктивності праці й взаємодії з іншими учасниками цього процесу.

Розвиток професійних деформацій визначається багатьма факторами: віковою динамікою, змістом професії, соціальним середовищем, життєво важливими подіями й випадковими моментами, стажем роботи, статтю, змістом професійної діяльності й індивідуально-психологічними особливостями особистості.

Професійні деформації порушують цілісність особистості, знижують її адаптивність, стійкість, негативно позначаються на комунікативних характеристиках.

Іншим проявом негативного впливу професії на особистість є феномен психічного вигорання (уперше був описаний в 1974 р. американським психологом Х. Дж. Фрейденбергом).



**Синдром емоційного (професійного, психічного) вигорання** характеризує стан виснаження й втоми фахівців, що перебувають у тісному спілкуванні із клієнтами. До професійної групи людей, у яких найчастіше виникає цей синдром, належать лікарі, вчителі, менеджери тощо.

На відміну від професійної деформації, психічне вигорання можна більшою мірою віднести до випадку повного регресу професійного розвитку, оскільки воно стосується особистості загалом, руйнуючи її та впливаючи на ефективність трудової діяльності.

Психічне вигорання – незворотний синдром, що включає в себе емоційне виснаження, деперсоналізацію й редукцію професійних досягнень.

Під **емоційним виснаженням** розуміються почуття емоційної спустошеності й втоми, які спричинені власною роботою. **Деперсоналізація** припускає цинічне ставлення до праці й об'єктів своєї праці. **Редукція професійних досягнень** становить виникнення в працівників почуття некомпетентності у своїй професійній сфері, усвідомлення неуспішності в ній.

На відміну від стресу, що виникає в певних ситуаціях, вигорання найчастіше проявляється саме під час роботи з людьми.

Розглянемо, наприклад, **професійні деформації менеджера**:

- **авторитарність** проявляється у жорсткій централізації управлінського процесу, одноособовому здійсненні керівництва, використанні переважно розпоряджень, рекомендацій, вказівок;

- **демонстративність** – якість особистості, що проявляється в емоційній поведінці, бажанні подобатися, прагненні демонструвати себе;

- **професійний догматизм** (виникає внаслідок частого повтору однакових ситуацій, типових професійних завдань) формується схильність до спрощення проблем, застосуванню вже відомих прийомів не зважаючи на всю складність управлінської ситуації;

- **домінантність** обумовлена виконанням менеджером владних функцій;

- **професійна індиферентність** характеризується емоційною сухістю, ігноруванням індивідуальних особливостей працівників;

- **професійна байдужість** розвивається на підставі узагальнення особистого негативного досвіду менеджера;

- **консерватизм** проявляється в упередженні проти нововведень, настороженому ставленні до творчих працівників;

- **професійна агресія** проявляється у відсутності прагнення зважати на почуття, права й інтереси підлеглих, прихильності до «каральних» впливів, у вимозі беззастережного підпорядкування;

- **рольовий експансіонізм** проявляється в тотальній заглибленості в професію, фіксації на власних проблемах і труднощах, у нездатності й небажанні зрозуміти іншу людину, у застосуванні обвинувальних і повчальних висловлень, безапеляційних суджень;

- **соціальне лицемірство** менеджера обумовлене необхідністю виправдувати високі моральні очікування підлеглих і колег, пропагувати моральні принципи й норми поведінки;

– **поведінковий трансфер** (прояв синдрому рольового трансферу) характеризує формування рис рольового поведіння та якостей, властивих підлеглим та керівникам;

– **надмірний контроль** проявляється в надмірному стримуванні своїх почуттів, орієнтації на інструкції, відхід від відповідальності, скрупульозному контролю діяльності підлеглих.

**Контрольні запитання і завдання:**

1. Надайте визначення конфлікту. Які існують головні причини конфліктів взагалі та зокрема в туристській індустрії?

2. Перелічіть та охарактеризуйте етапи конфлікту.

3. Що таке стрес? Які існують головні причини виникнення стресу у повсякденному житті та в професійній діяльності на підприємствах туристської індустрії?

4. Нижче наводяться критичні репліки (неясні претензії). Уявіть, що вони звучать на вашу адресу. Придумайте запитання, за допомогою яких ви могли б краще розібратися, в чому вас обвинувачують.

- «Ви занадто агресивні»;
- «Який ви неспритний!»;
- «Ви висловлюєтеся загадками»;
- «Ви мене кривдите»;
- «Ви всіх перебиваєте»;
- «Висловлюйтесь зрозуміліше!»;
- «Ви черства й байдужа людина!»;
- «Ви поведіться, як маленька дитина»;
- «Вам байдуже до інших»;
- «Чому ви такий упертий?»;
- «Вам належить бути уважнішим до співрозмовника»;
- «За кого ви мене приймаєте?!»;
- «Не можна бути таким ледачим»;
- «Ваша самовпевненість вас до добра не доведе»;
- «Потрібно бути добрішим до інших»;
- «Ви ніколи нікому не даєте вставити слово»;
- «Ви забагато на себе берете!».

5. За час проходження практики або будь-якого професійного спілкування з усіх епізодів необхідно обрати й описати найскладнішу ситуацію у плані особистих взаємин (одну або декілька).

Канва опису:

- ситуація;
- у чому саме полягали труднощі для себе й для партнера;
- що почували – фізичні відчуття, переживання;
- як вийшли з положення;
- чи задоволені собою;
- як можна було поступити краще.

6. Розбір взаємин у процесі проходження практики або будь-якого

професійного спілкування проведіть у вигляді особливого щоденника про комунікації. У щоденнику зафіксуйте та проаналізуйте характерні епізоди, конфлікти (всі або вибірково). У цьому випадку акцент варто перенести з особистих властивостей учасників, із власного сприйняття на ситуацію, на динаміку взаємин.

7. Згадайте конфліктні ситуації на вулиці, в громадському транспорті, в установах сфери обслуговування тощо, свідками або учасниками яких ви були, проаналізуйте їх за планом:

- як розвивався конфлікт;
- хто був ініціатором конфлікту й який конфліктоген він застосував першим;
- як відповів на конфліктоген другий учасник конфлікту;
- чи можна було уникнути цього конфлікту й у який спосіб?

8. Спробуйте відповісти на запитання й наведіть конкретні приклади ситуацій, у яких Ви брали участь самі або як свідок:

- хто виявляється ініціатором і відповідачем у суперечці й конфліктній ситуації;
- як визначити ініціатора та відповідача;
- чи можуть мінятися ролями ініціатор і відповідач; якщо так, то чому;
- яке завершення конфлікту можливе й характерне для вас?

9. Простежте за характером свого спілкування з іншими людьми, визначте, як часто ви буваєте щирі в спілкуванні, чи прагнете ви зрозуміти позицію співрозмовника, чи допомагаєте йому розкритися в спілкуванні, чи вмієте його уважно слухати.

Проведіть аналіз власних здатностей до спілкування й поставте собі оцінки за десятибальною шкалою. Визначте, що вам треба поліпшити.

| Форми комунікації            | Оцінка (1-10) |
|------------------------------|---------------|
| Усно (віч-на-віч)            |               |
| Усно (презентація із групою) |               |
| Письмово                     |               |
| Уміння слухати               |               |

10. З метою розвитку вміння керувати емоціями спробуйте позитивно інтерпретувати найпохмуріші почуття. Назвіть п'ять інших негативних емоцій, властивих вам або вашим партнерам, і дайте їм позитивні інтерпретації.

| Негативне почуття | Позитивна інтерпретація                            |
|-------------------|--|
| Страх             | Ви передбачаєте те, до чого потрібно підготуватися |
| Неадекватність    |  |
| Дискомфорт        |  |
| Перевантаження    |  |
| Образа            |  |
| Розчарування      |  |
| Збиток            |  |
| Провина           |  |
| Самітність        |  |

*Література: 24, 32, 39, 53, 56.*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії / С. А. Александрова // Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук : зб. наук. праць. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – Вип. 42. – С. 16–21.
2. Александрова С. А. Комунікативна культура як важливий чинник виховання майбутніх фахівців туристської індустрії : матеріали регіон. наук.-практ. конф. «Сучасні аспекти виховання студентської молоді», Харків, 25–26 квітня 2007 р.: тези доповідей / С. А. Александрова. – Харків : ХНАМГ, 2007. – С. 97–99.
3. Александрова С. А. Моделювання процесу формування професійно-комунікативної компетентності у студентів туристських спеціальностей / С. А. Александрова // Наукові записки: зб. наук. праць. – Вінниця : ВПУ, 2008. – Вип. 23. – С. 150–154.
4. Александрова С. А. Рівень комунікативної компетентності та культури фахівців туристської індустрії як фактор впливу на стан їхнього здоров'я / С. А. Александрова // Педагогіка та психологія: зб. наук. праць. – Харків : ХНПУ, 2007. – Вип. 32. – С. 138–144.
5. Александрова С. А. Роль інтерактивних методів навчання в процесі формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців туристської індустрії / матеріали міжнар. наук.-метод. конф. «Сучасні освітні технології у вищій школі», Київ, 1 – 2 листопада 2007 р. : тези доповідей / С. А. Александрова. – Київ : КНТЕУ, 2007. – С. 129 –132.
6. Александрова С. А. Роль современных интерактивных методов обучения в системе подготовки кадров для предприятий городского хозяйства / С. А. Александрова // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. – Київ : Техніка, 2006. – Вып. 70. – С. 389–393.
7. Александрова С. А. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців підприємств туристської індустрії : автореф. дис... канд. пед. наук / С. А. Александрова. – Харків, 2010. – 22 с.
8. Александрова С. А. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців підприємств туристської індустрії : дис.... канд. пед. наук / С. А. Александрова. – Харків, 2010. – 195 с.
9. Александрова С. А. Функціональна готовність працівників туристської індустрії до ефективних професійних і ділових комунікацій : матеріали XXXIV наук.-технічної конф. викладачів, аспірантів і співробітників Харків. нац. акад. міськ. госп-ва, Харків, 12–14 травня 2008 р. : тези доповідей / С. А. Александрова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – С. 163–165.
10. Александрова С. А. Формування міжкультурної компетентності студентів туристських спеціальностей/ С. А. Александрова // Луганський педагогічний університет, 2011. – вип. 14 (225). – С. 7.
11. Александрова С. А. Управління компетентністю персоналу / С. А. Александрова. //Комунальне господарство міст. – Харків : ХНАМГ № 104. – С. 289–293.

- 12.Александрова С. А. Проблемы подготовки фахівців туристських спеціальностей// С. А. Александрова, А. С. Гвоздік //Комунальне господарство міст, Харків, 2013. – №108. – С. 576–581.
- 13.Александрова С. А. Комунікативна компетентність менеджера/ С. А. Александрова // Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (19 трав. 2016 р.) – Луцьк, 2016. – Т 33.– С. 378.
- 14.Александрова С. А. Кроскультурний менеджмент в індустрії гостинності / С. А. Александрова //Львівський торговельно-економічний університет IV Міжнародна науково-практична конференція «Інновації в управлінні асортиментом , якістю та безпекою товарів і послуг».
- 15.Александрова С. А. Проблема кроскультурних комунікацій в туризмі// Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (31 жовтня 2016 р.) / відп. ред. Л. В. Транченко. – Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2016. – С. 7.
- 16.Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) / С. А. Александрова, І. М. Писаревський; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 228 с.
- 17.Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – Київ: МАУП, 2005.
- 18.Боденхамер Б. НЛП-практик: Полный сертификационный курс. Учебник магии НЛП / Б. Боденхамер, М. Холл. – СПб. : , Прайм-Еврознак, 2005.
- 19.Власова Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие. / Т. И. Власова, М. М. Данилова, А. П. Шарухин. – СПб. : Д.А.Р.К., 2005.
- 20.Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: теорія, технологія, практика : монографія / Н. П. Волкова. – Донецьк : Вид-во ДНУ, 2005.
- 21.Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібник / С. П. Гаврилюк. – Київ : КНТЕУ, 2006.
- 22.Галло Кармин Десять простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации / Кармин Галло. – Калидос Паблшинг, 2007.
- 23.Денисюк С.Г. Комунікологія : навч. посібник / С. Г. Денисюк. – Вінниця : ВНТУ, 2015.
- 24.Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей / М. С. Дороніна. – Київ : Academia, 1997.
- 25.Жарков Е. Д. Общение и контекст // Проблемы моделирования психической деятельности / Е. Д. Жарков. – Выпуск 2. – Новосибирск, 1968.
- 26.Іванова І. В. Методичні рекомендації щодо опрацювання конкретних ситуацій (кейс-стаді) для студентів усіх спеціальностей / І. В. Іванова, Н. В. Микитенко. – Київ : КНТЕУ, 2002.
- 27.Ивин А. Логика / учебник для гуманитарных факультетов// [Электронный ресурс] / А. Ивин // Режим доступа: psylib.org.ua. – 2002.

28. Каррас Честер Ли Искусство ведения переговоров / Каррас Честер Ли. – М. : Эксмо, 1997.
29. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М. : Комета, 1990.
30. Кеннеди Г. Переговоры: полный курс / Г. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2011.
31. Кимберг А. Экскурсия в бизнес гостеприимства: психология обслуживания клиента / А. Кимберг // Персонал-Микс № 4 (5) 2001. – С. 69; № 5 (6), 2001. – С. 73; № 6 (7) 2001. – С. 53.
32. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики / під ред. О. В. Овчарук. – Київ : К.І.С., 2004. – С. 86–93.
33. Котлер Ф. Маркетинг : Гостеприимство и туризм: учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 1998.
34. Кук С. Клиент в фокусе / С. Кук. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2004.
35. Лозова В. І. Теоретичні основи виховання і навчання: навч. посібник / В. І. Лозова, Г. В. Троцько. – Харків : «ОВС», 2002.
36. Майкл Т. Мак Галли Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности / Майкл Т. Мак Галли. – Киев : «София» Ltd, 1997.
37. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Миницберг. – СПб., 2001.
38. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М. : ИНФРА-М, 1996.
39. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Э. Мерманн. – Харьков : Изд. Гуманитарный центр, 2007.
40. Наумік К. Г. Комунікаційні мережі як інструмент ефективного управління / К. Г. Наумік, Шафер Н. М. // Збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – №10(107). – С. 180–182.
41. Нёльке К. Проведение презентаций / К. Нёльке. – М. : Омега-Л, 2007.
42. Пиз А. Как писать так, чтобы было понятно всем / А. Пиз, П. Дани. – М. : Эксмо, 2005.
43. Прокопенко І. Ф. Педагогічні технології : навч. посібник / І. Ф. Прокопенко, В. І. Євдокимов. – Харків : Колегіум, 2005.
44. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник / П. Р. Пуцентейло. – Київ : Центр учбової літератури, 2007.
45. Пушных В. А. Межкультурный менеджмент: учеб. пособие / В. А. Пушных, М. С. Ерёменко. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011.
46. Ричард Л. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию / Л. Ричард. – М. : Дело, 1999.
47. Ричард Л. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Л. Ричард. – М. : Изд. «Манн, Иванов и Фербер». – 2013.

48. Ричард Р. Гестеланд Кросс-культурное поведение в бизнесе / Ричард Р. Гестеланд. – М. : «Баланс Бизнес Букс». – 2003.
49. Сагер Л. Ю. Анализ теоретических основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Ю. Сагер. – Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_1\\_128\\_136.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf)
50. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Ю. Сагер. – Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_4\\_66\\_73.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_66_73.pdf)
51. Седова Л. Н. Национальные особенности ведения деловых переговоров / Л. Н. Седова. – Харьков, ХГЭУ, 2002.
52. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010.
53. Столбова Ю. Комунікативний потенціал туризму [Електронний ресурс] / Ю. Столбова. – Режим доступу: [http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob10\\_153-161.pdf](http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob10_153-161.pdf)
54. Стюарт Я. Современный транзактный анализ [Электронный ресурс] / Я. Стюарт, В. Джойнс. – СПб. :, 1996. – Режим доступа : <http://www.docme.ru/doc/55050/yan-styuart--ve-nn-dzhojns.-sovremennyjtranzaktnyj-analiz.-s...>
55. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Рівне : Перспектива, 2007.
56. Трейси Б. Полное руководство для менеджера по продажам / Б. Трейси. – М. : Попудри, 2003.
57. Федорченко В. К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму / В. К. Федорченко. – Київ : Слово, 2004.
58. Фишер Р. Переговоры по-гарвардски / Р. Фишер, У. Юри, Б. Патон. – М. : Эксмо, 2005.
59. Фокс Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж: правила привлечения и удержания клиентов / Джеффри Дж. Фокс. – М. : Альпина Паблишерз. – 2008.
60. Чернявская Т. П. Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика : учеб.-метод. пособие / Т. П. Чернявская, Т. П. Висковатова. – Одесса : Одесск. национ. ун-т им. И. И. Мечникова, 2013.
61. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів : Львівська політехніка, 2011.
62. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению : уч.-метод. пособие / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2001.
63. Юри Уилльям Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми / Юри Уилльям. – М. : Наука, 1993.

*Навчальне видання*

**ПИСАРЕВСЬКИЙ** Ілля Матвійович,  
**АЛЕКСАНДРОВА** Світлана Анатоліївна

**ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ  
(В ТУРИЗМІ)**

Підручник

Відповідальний за випуск *І. М. Писаревський*

Редактор *В. І. Шалда*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарової*

Дизайн обкладинки *Г. А. Коровкіної*

Підп. до друку 17.03.2017  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60х84/16  
Ум. друк. арк. 10,6  
Тираж 300 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017 р.